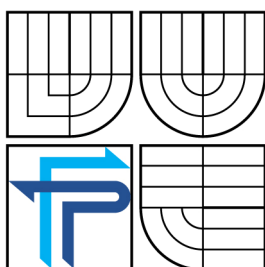


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

OSOBNOST ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA

SUCCESSFUL MANAGER PERSONALITY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. LENKA SPURNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Spurná Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Osobnost úspěšného manažera

v anglickém jazyce:

Successful Manager Personality

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhu řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- FRITZ, G. Jak udělat kariéru. Tipy a triky úspěšných profesionálů. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Ikar Praha, spol. s r. o., 1996. 160 s. ISBN 80-85944-51-0.
- HARVEY, Ch. Úspěch máte ve vlastních rukách. 1. vyd. Praha : SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1990. 222 s. ISBN 80-03-00524-8.
- NAGEL, K. Úspěch! Strategie a metody. Praha: Grada, a. s., 1992. 232 s. ISBN 80-85424-50-9.
- VYSUŠIL, J. Základy managementu. 1. vyd. Praha: HZ Praha, s. r. o., 1996. ISBN 80-86009-00-9.
- ŽDÍMAL, M. Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a. s., 1992. 116 s. ISBN 80-85603-23-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Martin Slezák
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.04.2009

Abstrakt

Diplomová práce „Osobnost úspěšného manažera“ se zabývá nalezením charakteristických znaků osobnosti úspěšného vedoucího pracovníka. A to z pohledu českých manažerů a také z pohledu manažerů z firem z jiných zemí. Práce také popisuje zajímavé problémy, se kterými se manažeři v praxi setkávají, protože sdílené zkušenosti jsou cenné pro další rozvoj manažerských schopností. Závěrem přidává další podněty pro manažerský rozvoj.

Abstract

Master's thesis "Personality of the successful manager" deals with finding the characteristics of successful manager. And this from the perspective of Czech managers and also from the perspective of managers of firms from other countries. The work also describes the interesting problems with which managers encounter in practice, because shared experiences are valuable for the further development of managerial skills. Finally, add additional suggestions for management development.

Klíčová slova

Úspěšný manažer.
Osobnost úspěšného manažera.
Úspěšný manažer v mezinárodním měřítku.
Manažerské schopnosti.
Rozvoj manažerských schopností.

Key words

A successful manager.
Successful manager personality.
Successful manager on international scale.
Managerial skills.
Development of management skills.

Bibliografická citace VŠKP dle ČSN ISO 690

SPURNÁ, L. *Osobnost úspěšného manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 86 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák.

Prohlášení autora o původnosti práce

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 20. května 2009

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi odborně pomáhali s touto prací a to především Ing. Petru Novákovi, který byl přínosným vedoucím a podporou.

Také chci poděkovat celé své rodině, protože bez zázemí by se nedalo ničeho dosáhnout.

Obsah

Úvod.....	9
1 Osobnost úspěšného manažera.....	12
1.1 Kdo je manažer?.....	12
1.2 Co je to úspěch?	14
1.3 Kariérové kotvy.....	18
1.4 Čím se vyznačují špičkoví profesionálové.....	19
1.5 Síla osobnosti	22
1.6 Síla slova	24
1.7 Využitý čas je naplněný život	27
1.8 Jednat bez záchranné sítě	28
1.9 Cena za úspěch.....	32
2 Úspěšný manažer.....	34
2.1 Vyhodnocení dotazníku	34
2.2 Úspěšný manažer	37
2.3 Profesionální manažer.....	47
2.4 Shrnutí výsledků dotazníkové akce.....	53
3 Osobnost úspěšného manažera v mezinárodním měřítku	54
4 Rozvoj manažerských schopností	59
4.1 Cena za úspěch.....	81
Závěr	82
Seznam použité literatury	83
Seznam obrázků.....	85
Seznam tabulek	85
Seznam příloh	86
Přílohy.....	87

Úvod

Z literatury, která se zabývá managementem, vyplývá, že člověk, který management v praxi provádí, tedy manažer, nemůže nikdy skončit se svým vzděláváním. Aby byl ve své práci přínosem, aby jeho práce podávala požadované výsledky a plnila zadané cíle, je přímo nezbytné, aby na svém rozvoji neustále pracoval.

Ale i přesto, že takový vedoucí pracovník bude stále rozvíjet své pracovní schopnosti a zefektivňovat svou práci, může se stát, že se nikdy nestane úspěšným manažerem.

- Co je tedy podstatné pro to, stát se úspěšným?
- Existují vůbec obecné rysy, které by tito úspěšní lidé měli společné?
- Jaké je jádro, které je odlišuje od zbytku lidí v managementu?

Na tyto otázky je potřeba hledat odpovědi neustále. Prostředí 21. století se vyznačuje svou dynamičností. V současné době navíc svět postihla finanční krize, která se pozvolna stala krizí hospodářskou a tak se tato práce také podívá na to, jaké jsou osobnosti úspěšných manažerů v této době u nás.

Vymezení problému, cíle práce a metody zpracování

Tato práce chce přiblížit pohled na „úspěšného manažera“. Z praktického života českých vedoucích pracovníků chce najít vlastnosti tohoto člověka - kdo to je, jak se vyznačuje a jak se pozná, a jak se takovým člověkem stane běžný manažer.

V dnešní době, která je poznamenaná ekonomickou krizí, se zdá, že pojem „úspěšný manažer“ dostane nový pohled. A proto se tato práce zaměřuje na identifikaci vlastností takových úspěšných lidí, kteří stojí ve vedení firem, z pohledu současných českých manažerů.

Cíle:

1. Ve své práci se chci zaměřit na výzkum názorů manažerů z různých prostředí, z různě zaměřených firem. Chci najít body, které jejich práci spojují, které by se daly použít, jako základní průřezový model pro trénink dobrých budoucích manažerů a pro stálé zlepšování již „hotových“ manažerů.
2. Chci najít co nejvíce možných firemních prostředí, i multikulturní, aby se ukázalo, že existují základní rysy, body, které by měl mít každý manažer na mysli, zvláště v krizových situacích, aby se o něm, při každém jeho rozhodnutí, dalo říci, že je úspěšný.
3. Závěrem práce najde další alternativní způsoby, jak se může vedoucí pracovník stát lepším ve své funkci, efektivnějším a přínosnějším pracovníkem a tak i úspěšnějším manažerem, v tom pravém slova smyslu.

Přínosem pro firmu pak bude lepší manažer, lepší člověk ve vedení, s lepšími a zvládnutými rozhodovacími procesy. A tímto toto zlepšení přinese i lepší firemní výsledky, lepší firemní soudržnou kulturu a lepší pracovní prostředí pro všechny.

Metodou zkoumání byla zvolena dotazníková metoda s otevřenými otázkami. Otevřené otázky proto, že bude hodnocen také způsob vyjadřování jednotlivých manažerů, popř. jejich obraty a tím i rétorické schopnosti. Bude lépe postižitelný jejich osobitý názor a postoj k dané problematice.

Vyhodnocování dotazníku bude probíhat způsobem hledání četností jednotlivých vyjmenovaných znaků v odpovědích na otázku číslo jedna. Následně budou tyto výsledky zobecněny a popsány slovně a dány do konkrétních souvislostí s výsledky z literatury. Druhá otázka bude sloužit jako námět pro obsah hodin, při vzdělávání manažerů v kurzech. Manažerské kurzy budou součástí praktické části práce. Vzor dotazníku je součástí příloh.

1 Osobnost úspěšného manažera

Úvodem je třeba odpovědět si na tyto otázky:

- Kdo vlastně je manažer?
- Jak můžeme popisovat jeho osobnost?
- A co vlastně znamená úspěch v dnešní době?

1.1 Kdo je manažer?

Management je to, co dělají manažeři. Co je tedy to, čím se zabývají - management? K vysvětlení lze použít definici H. Koontze a H. Weihricha: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně dosahují vybraných cílů. (DOSTÁL, 2008)

Poté se nabízí otázka, kdo jsou manažeři. Je jisté, že se historicky vzato vyčlenili v procesu dělby práce. Když se vzhledem k narůstajícímu rozsahu, složitosti a také důležitosti prováděné práce oddělila práce výkonná od práce řídící. Zjednodušeně můžeme stanovit, že manažer je ten, kdo pracuje s lidmi, koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Může koordinovat jednotlivce, skupiny i pracovníky v celé firmě. Podle jednotlivých pozic a velikosti firmy může mít i jiné pracovní povinnosti a vykonávat mnohé činnosti, jako ostatní pracovníci. (NĚMEČEK a ZICH, 2007)

Definice osobnosti

Psychologická definice se dívá na vlastnosti osobnosti, jako součásti lidské psychiky - zájmy, vloh, sklony, nadání, schopnosti člověka, jeho temperament a charakter. Tyto psychické vlastnosti jsou v podstatě souborem poměrně stálých znaků duševní činnosti, které vznikly u člověka během jeho ontogeneze (vývoj jedince) pod vlivem životních podmínek, výchovy, vzdělání, činností a prostředí, které člověka obklopuje a které člověk také sám vytváří. (DLOUHÁ, 2001)

Z psychologické definice jasně vyplývá, že osobnost má do značné míry zvláštní rozměr. Že jde o zvláštní dimenzi, která je díky své vlastní rozmanitosti, patřící právě jen jedinému konkrétnímu člověku, zvláštní a jedinečná.

Zvláštní dimenze osobnosti

„Praktické zkušenosti ukázaly, že osobnost vykazuje řadu rysů, které lze obtížně zařadit mezi jiné kategorie. Je těžké říci, zda jde o vlastnosti, postoje či motivy – jisté je jen to, že ovlivňují chování jednotlivců a že mají z hlediska pracovní úspěšnosti mimořádný význam.

Místo kontroly vyjadřuje, nakolik lidé cítí, že věci, které se dějí okolo nich, jsou výsledkem jejich vlastní aktivity. Lidé s vnitřním místem kontroly se domnívají, že kontrolují své okolí, a dění v okolním světě připisují svým vlastním zásluhám či chybám. Lidé s vnějším místem kontroly vidí příčinu svých úspěchů či nezdarů v okolí. Pracovníci s vnitřním místem kontroly bývají více motivovaní a jako manažeři jsou úspěšnější, protože se dění okolo sebe snaží aktivně ovlivňovat.

Orientace v nejistotě – v dnešní době musí manažer umět zpracovávat nevídané množství údajů, které navíc podléhají permanentním změnám. Pro člověka je dosti těžké se orientovat v takovém vysoce turbulentním a chaotickém prostředí a odhadovat jeho budoucí vývoj. Zejména pro manažery je proto důležitá tolerance vůči nejistotě, schopnosti vybrat nebo spíše vycítit) podstatné informace, přehlížet nedůležité a dělat přiměřená rozhodnutí.

Kreativita (tvořivost) spočívá v hledání a přijímání netradičních postupů, v nových nápadech, originálních řešeních. Dříve byla považována za schopnost, která je nebo není člověku vrozena. Později byla zařazena mezi vlastnosti, které lze částečně vypěstovat. Dnes ji chápeme jako postoj ke světu, kterému se lze naučit.“ (ŠULEŘ, 2008, 8 s.)

Jako ostatně u všech profesí, dá se spoustě věcí v manažerské profesi naučit. Ale stále ještě jsou podstatnou částí vlohy, které byly manažerovi dány, jak se říká, do „vínku“.

Je třeba tento soubor vlastností brát v potaz a neopomenout tak jeho vrozený potenciál. Je to on, který určuje vyšší schopnosti, které člověka předurčují k výkonu určitého povolání.

Osobní potenciál manažera

„Osobní potenciál je schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, může se ji doučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout.

Znalost svého potenciálu je pro manažera důležitá, protože mu:

- umožní zaměřit se na oblasti činností, ve kterých má šanci vyniknout,
- dodá přesvědčení, že v určité činnosti dokáže dosáhnout cíle,
- odradí jej od aktivit, ve kterých by patrně těžko dosáhl dobrých výsledků,
- pomáhá při rozhodnutích, která souvisejí s přechodem do nové funkce.“

(ŠULEŘ, 2008, 20 s.)

Máme-li definice na osobnost a osobní potenciál manažera, je třeba nahlédnout na definici úspěchu, aby bylo jasné spojení osobnosti a úspěchu manažera z pohledu názorů různých autorů.

1.2 Co je to úspěch?

„Existují různé druhy úspěchu. Jednak osobní, spočívající v uskutečnění vlastních cílů. Potom finanční, který je rovněž důležitý. Úspěch je také individuální záležitost: Každý musí sám vědět, jaké má cíle.“

Niki Lauda (Několikanásobný bývalý mistr světa formule F1 a nyní majitel letecké společnosti.)

„Úspěch je kouzelné slovo - na většinu lidí má pozitivní účinek a dokáže udělat z šedivé myšky zářící hvězdu, jíž leží u nohou půl světa. Znamená to totéž co peníze, moc postavení a sebevědomí. Většina lidí touží po úspěchu, mnohé magicky přitahuje, a přesto - nebo právě proto - ho dosáhne jen málokdo.

Přitom není apriorně dáno, že by někdo musel být neúspěšný - schopnost dosáhnout úspěchu, ať už v zaměstnání či v soukromém životě, v sobě nosí každý; musí jí jen využít. Potřebuje k tomu talent, odborné znalosti, železnou vůli, taktickou obratnost a umění jednat s lidmi a přesvědčit je. To je málo a hodně zároveň: něco z toho máme od narození, ledacos ne, mnohé si můžeme osvojit během života, mnohé ne. Úspěch je mnohohrstevná, komplexní záležitost vyžadující souhru mnoha faktorů.

I lidé úspěšní však vaří jen z vody, a když nevědí jak dál, uchylují se občas k malým trikům, aby vytáhli káru z bláta. Především se však od nich můžeme naučit, jak dosáhnout svých cílů a mimořádné kariéry důsledností, kreativitou a odvahou riskovat.“

„Úspěch je definován vytýčenými cíli v povolání i v soukromém životě. Je to souhrnný obraz složený z různých částí: Když je někdo spokojený s tím, co dělá, je to obrovský úspěch.“

Dr. Helmut Thoma (Televizní intendant, který výhodně přeseďlal z právníčiny na mediálního manažera a v malém Lucembursku vybudoval nejúspěšnější evropskou televizní stanici RTL.)

Profesionálové mají jasnou představu o úspěchu. Nejsou motivováni vnějšími známkami a symboly vzestupu, ale svými individuálními cíli. V tom je přece jen malý rozdíl.

„Úspěch je mnohohrstevná záležitost a skládá se jako mozaika z mnoha soukromých a obchodních faset. Když je někdo neobyčejně úspěšný ve svém povolání, ale zato zcela selže v soukromém životě - je to neúspěch? Naopak pro ženu v domácnosti může být velkým úspěchem, když se jí podaří dokonale vychovat děti. Pro mne je nejdůležitější mít intaktní rodinu a dobré přátele.“

Hans Schmid (Diplomovaný obchodník, majitel největší rakouské a jedné z největších evropských reklamních agentur, který je známý svou ochotou riskovat.)“ (FRITZ, 1996, 9 s.)

Z definovaných pojmů kdo je vlastně manažer, co je jeho náplní práce, jak psychologie definuje osobnost a jak se dívá, výše uvedená literatura, na úspěch z manažerského pohledu, se dá vytvořit jednoduchý závěr, že:

Osobnost úspěšného manažera je soubor lidských vlastností, jako jsou vlohy, nadání, sklony člověka, jeho schopnosti, temperament, charakter a také zájmy, které jsou důležité pro to, aby jeho tvorba a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně dosahují vybraných cílů, byla co nejlepší a nejefektivnější. Tedy přinášela maximální užitky z práce, kterou vykonává. Na základě této, dobře odvedené práce bude hodnocen a odměňován, čímž dosáhne osobních cílů a uspokojení svých osobních potřeb a tak bude úspěšný na poli pracovním i soukromém.

Na začátku je cíl

Moc, postavení, sebeúcta: to jsou atributy, pro které stojí za to usilovat o vzestup na žebříčku kariéry. I když je v tuto chvíli cíl ještě na míle vzdálen - jak známo, vůle hory přenáší.

Je třeba proto zatnout zuby a stanovit si cíl. Nikoli příliš vysoký, ani příliš snadný, pěkně reálný, ale takový, aby se ho nedalo dosáhnout hned. To však ještě není zdaleka všechno: kariérový koktejl se skládá z mnoha přísad, například ze lsti a taktiky. S pouhou počestností a snaživostí se jen málokdo stane předsedou správní rady. Zdravé ego je pro vedoucí funkce prostě nezbytné. Koneckonců - směrem nahoru je vzduch stále řidší a na jednoho tam připadá víc kyslíku než na dva.

Carnegie Institute of Technology analyzoval kariéru deseti tisíc lidí a dospěl k tomuto výsledku:

- 15% - úspěchu lze připsat technickým schopnostem, inteligenci a šikovnosti v práci,
- 85% - osobnostním faktorům jako třeba komunikaci s lidmi.

Mnoho lidí nedosáhne kýženého úspěchu nikoli proto, že by nestačili požadavky kladené na ně v zaměstnání, ale proto, že mají potíže vycházet dobře s kolegy či nadřízenými.

Využívat lsti a taktiky však neznamená změnit se v intrikána. Počítat raději do deseti a usmívat se, i když se uvnitř člověka vzteky všechno přímo vaří. Dát si na čas, i když se zdá, že čas není. Naslouchat, ačkoli většinou každý narazí na neochotu naslouchat. Stát si za svým názorem, i když by byl snazší ústup. Věřit v sám sebe, pak budou věřit i ostatní.

Především být aktivní, využívat příležitostí. Např. při zastupování kolegy, který odjel na dovolenou či onemocněl, a seznámit se tak s novými úkoly. Počínat si tak, aby byl člověk nepostradatelný a pak onemocnět. Namíchat si vlastní koktejl úspěchu, ale být opatrný při dávkování - mnozí už procitli se strašlivou kocovinou. Zvláště ti, co se dostali do čela a zapomněli, že taky jednou byli dole. (FRITZ, 1996)

Plánování a řízení kariéry

„Pojmem kariéra se běžně označuje ta část životní dráhy (života) člověka, která je spojena s jeho pracovními aktivitami a s jeho zařazením do činností (procesů) organizace nebo více organizací, respektive s jeho prací pro takové organizace. V této souvislosti se proto hovoří také o pracovní kariéře a obvykle se ztotožňuje s pracovním postupem, nejčastěji vzhůru ve vertikálním směru. Taková donedávna typická kariéra (více či méně lineární, postupná a nepřetržitá) souvisí s prací pro firmy s „pyramidálním“ uspořádáním organizační struktury (vícestupňové organizační hierarchie). Tento typ rozvoje se týká jen určitých skupin zaměstnanců a s tím, jak se mění strategické zaměření i věcné (strukturální) uspořádání firem, je stále větší důraz kladen také na horizontální rozvoj pracovníků, respektive na obohacování a rozšiřování jejich práce a na rozvoj jejich rozhodovacích kompetencí k větší míře samostatnosti v myšlení i konání a zároveň s tím také k využívání všestranně výhodné týmové spolupráce.

V obou naznačených případech (vertikální anebo horizontální směr) se rozvoj kariéry uskutečňuje za součinnosti – a v optimálním případě ve shodě – dvou jeho složek:

1. plánování kariéry – v němž se jedná spíše o aktivitu jednotlivce, směřující k nalezení „vlastní cesty životem“ a uskutečnění z toho vyplývajících kroků; tato aktivita, respektive její konkrétní naplňování může být podpořeno firmou, která ve formě -
2. řízení kariéry – umožňuje pracovníkovi rozvinout jeho potenciál.

Na rozvoj profesní kariéry tak lze nazírat jak v kontextu jednotlivce, který na základě svých osobních motivů (zájmů, preferencí, potřeb) a hodnot, ale také svých schopností (talentu nebo nadání) plánuje svoji kariéru v určitých typech profesí, respektive ve spojení s určitými organizacemi – v této souvislosti se hovoří také o kariérových kotvách (SCHRÁN, 1978), tak v kontextu firemním.

Ve shodě s výše uvedeným lze definovat také cíle řízení kariéry, kterými jsou:

1. Na úrovni jednotlivce – rozvoj pracovní motivace zaměstnanců, kteří mohou dobře odhadovat svoji „perspektivu v podniku“ a cílevědomě se soustředit na rozvoj osobního (lidského) potenciálu.
2. Na úrovni firmy – trvalý rozvoj jejího „lidského kapitálu“ a zajištění kontinuity řídicích procesů (plánováním a zajišťováním nástupnictví v manažerských funkcích).“

(TURECKIOVÁ, 2004)

Při plánování kariéry je však nutno zmínit určité sebeuvědomění, které je v plánování důležité a potřebné. Každý, v tomto případě ať už o manažera jde nebo nejde, musí sebekriticky (což bývá nejtěžší) určit svůj vnitřní potenciál a schopnosti. Tímto procesem v kariéře se zabýval E. Schein a nazval ho „kariérové kotvy“.

1.3 Kariérové kotvy

„E. Schein zjistil, že po nástupu do zaměstnání si nový pracovník utváří svou sebeobranu a dopracovává si své profesní pojetí. Toto pojetí má tři komponenty, které tvoří tok, co nazýváme kariérovou kotvou.

1. Vlastní obraz talentu a schopností (založený na současném úspěchu v různých pracovních situacích),
2. vlastní obraz motivů a potřeb (založený na příležitostech pro sebepoznání v reálných situacích a na zpětné vazbě od ostatních),
3. vlastní obraz postojů a hodnot (založený na současném vztahu mezi sebou na jedné straně a normami a hodnotami zaměstnavatelské organizace a vykonávané práce na straně druhé) (SCHEIN, 1978).

Kariérová kotva – soubor subjektivně vnímaného vlastního talentu, motivů a hodnot – slouží k vedení, usměrňování, stabilizování a integraci osobní kariéry.

E. Schein našel napřed pět typů kariérových kotev:

- technicko-funkční kompetence,
- mateřské kompetence,
- jistota,
- autonomie,
- kreativita.

Později k nim doplnil další – službu, soutěž a životní rovnováhu.“ (ŠULEŘ, 2008, 22 s.)

1.4 Čím se vyznačují špičkoví profesionálové

„Vedoucí pracovníky necharakterizuje dokonale zařízená kancelář s krásnou sekretářkou a velký služební vůz, ale ty vlastnosti, jež jsou předpokladem dosažení oněch stavovských symbolů. Iniciativa, sebedůvěra, sociální kompetence, vytrvalost a schopnost prosadit se jsou vlastnosti, které vyžadují velké podniky, když obsazují špičkové funkce.

Gernot Langes-Swarovski: *„Mít dobré vzdělání je přirozeně výhoda. Zásadně však nemá velký význam, protože mnohem důležitější jsou výborné nápady a schopnost prosadit se. I méně vzdělaní spolupracovníci schopní týmové práce mohou být úspěšní.“*

Téměř polovina všech vedoucích pracovníků má, jak ukazují vědecké rozborů - právě tyto vlastnosti. A díky nim dokáže kolegy, nadřízené a zákazníky strhnout a důsledněji, než ti průměrní, uskutečňovat stanovené cíle. Manažerská elita je sebevědomá, rozhodná, kompetentní a má sebejisté vystupování. Tyto vlastnosti zasahují do všech oborů a platí téměř ve všech branžích, avšak k úspěchu vedou, jen když se uplatňují s mírou a cíleně. Kdo přehání a zaměňuje sebevědomí se sebezbožněním a snahu o úspěch s prosazováním sebe sama, nijak si tím neprospívá.“ (FRITZ, 1996, 39 s.)

Jaké vlastnosti a znalosti má mít úspěšný manažer?

„Základní **vlastnosti**, které by měly být typické pro úspěšného manažera:

- výkonnost, rozhodovací schopnosti, odborné znalosti z daného oboru podnikání,
- dovednost vedle vlastních znalostí a vědomostí využívat vědomostí a schopností druhých,
- schopnosti a dovednosti v jednání s lidmi, schopnost vyjít s kolegy i s nadřízenými, schopnost týmové práce,
- sdělovat a precizovat své myšlenky,
- morální kvality včetně smyslu pro humor, přívětivosti a řady dalších pozitivních osobních vlastností (emoční stabilita, objektivita při jednání s lidmi, důvěryhodnost, čestnost).

Jaké základní znalosti má mít úspěšný manažer?

- Znalost ekonomických podmínek (ekonomického okolí firmy) a současných i budoucích možností firmy. Schopnost analýzy prostředí, v němž firma působí a analýzy vlastní firmy (např. formou SWOT analýzy, Porterovým modelem a jinými nástroji),
- schopnost učinit podnikatelské rozhodnutí při stálých změnách a riziku a být důsledný při realizaci rozhodnutí,
- schopnost podněcovat aktivitu a iniciativu, tvořivost, citlivost k vnímání podnikatelských příležitostí, znalost tvorby strategie a metod řešení rozhodovacích problémů,
- znalost základních zákonitostí řízení firmy,
- znalost mezilidských vztahů.“ (RAIS a DOSKOČIL, 2007, 24 s.)

Jak správně myslet pro úspěch

Kdo to chce v povolání někam dotáhnout, potřebuje nejen cíl a nutnou důslednost a disciplínu, aby ho dosáhl. Především musí být motivovaný a přesvědčený sám o sobě a o svém počínání a musí pro své cíle získat ostatní. Mnohé funguje jen v týmu, a proto má rozhodující význam účinný management - tedy správná pozice vlastní osoby v podniku. Dynamičnost, iniciativa, průbojnost, schopnost nadchnout se pro věc a navazovat kontakty jsou atributy, které se nejčastěji připisují úspěšným lidem a očekávají se od vedoucích pracovníků. Samy o sobě vyjadřují jen nedostatečně, co je v zaměstnání - při práci na sobě a při styku s kolegy - důležité. Je to příslušná směsice a správné využívání shora uvedených rozhodujících vlastností.

Jistě, v práci by měl být člověk plný energie, elánu, měl by být přístupný všemu novému, zkrátka a dobře dynamický: kdo chce pracovat úspěšně a důsledně, nesmí však jednat ukvapeně, musí správná rozhodnutí činit po důkladné úvaze. Musí být kreativní, navrhopvat a uskutečňovat vlastní projekty, poznávat problémy ve správném okamžiku a správně na ně reagovat. Zkrátka a dobře: musí být iniciativní a musí svou kariéru aktivně urychlovat.

Pár triků pro úspěšnou kariéru manažera

- Ujasní si, co chce, a pokusí se zanalyzovat důvody, proč cíle dosud nedosáhl.
- Proveďte analýzu svých silných a slabých stránek. V čem je lepší než ostatní? Co dělá rád? Vyniknout může jen při takové činnosti, za níž si stoprocentně stojí.
- Realizuje své cíle. Nehoní se za úspěchy, které mají jiní, ale orientuje se podle svých možností a plánů.
- Zůstává věrný sám sobě. Nesnaží se napodobovat či kopírovat jiné. Je přece jedinečný, proč by se měl stát druhořadou kopií?
- Je zvědavý. Nasává vědomosti a informace jako houba. Nikdy neví, kdy se mu určitá znalost bude hodit.
- Když se chce dostat na špici, nesmí se na autoritu ani spoléhat, ani mít z autorit strach.

- Dožene, co zanedbal. Rozvíjí cíleně své silné stránky a je kdykoli připraven na změny. Jestliže se při rozhovoru se šéfem červená či zakoktává, absolvuje kurz rétoriky. Když ho chce firma poslat do zahraničí, přihlásí se do kurzu cizího jazyka.
- Je kooperativní. Čím výš vystoupí, tím víc je jeho úspěch závislý na komunikativní obratnosti. Rozvíjí percepce sama sebe i ostatních. Učí se pracovat v týmu a zlepšuje svůj přístup k informacím.
- Bez práce nejsou koláče. Kdo chce udělat nadprůměrnou kariéru, musí pracovat s nadprůměrným nasazením. Jestliže to chce někam dotáhnout, nesmí litovat ani víkendu.

1.5 Síla osobnosti

Talent a dobré vzdělání jsou bezesporu důležité. K dosažení úspěchu v zaměstnání však dnes už zdaleka nestačí. Nyní se vyžaduje charisma, pozitivní vnitřní postoj a sympatické vystupování - to jsou neobyčejně důležité vlastnosti, jestliže chce jednou provždy zvítězit nad nepříjemnou konkurencí. Kdo se prodává lépe, rychle získá náskok před zbytkem hladové smečky. Přesně podle hesla: Dobrý marketing je poloviční výhra.

Jestli chce člověk působit věrohodně, musí zůstat věrný sám sobě. Zkušení vedoucí odborných kurzů a poradci v otázkách osobnosti nacházejí u mladých zaměstnanců toužících po kariéře, stále tytéž chyby:

- orientují se příliš podle imaginárních, údajně očekávaných postojů,
- a potlačují vlastní osobnost.

Kdo neovládá cizí roli opravdu dobře, měl by hrát raději svou.

Často mohou počáteční dobrý dojem zkazit a o dobré šance ho připravit pouhé maličkosti a detaily. Věci, kterým se obecně říká vystupování, styl a image. (FRITZ, 1996)

První dojem je opravdu jen jeden, ten první. a proto je třeba se soustředit na tento moment. První dojem si člověk udělá v tak krátké chvíli, že mluveným slovem není šance zapůsobit. Proto se manažer musí věnovat svému vzhledu stejně jako svému vzdělání.

Osobní styl

Oblečení lze přirozeně přizpůsobit příležitosti, ale je potřeba nosit především to, co se člověku líbí a v čem se cítí dobře. Jinak lze snadno dosáhnout pravého opaku. Kromě toho platí: méně je více. Doplnky se naučit používat jen jako decentní detail, který zdůrazní styl, ale nezvýrazňuje se nápadně do popředí.

Zejména pokud jde o styl, mělo by všechno působit jednotně: každá nevhodná maličkost je nepříjemně nápadná. Proto by se měl vyhnout všemu, co přímo nesouvisí s jeho úspěšnou činností v zaměstnání - o nedbalém či špatně padnoucím oblečení ani nemluvě.

Optický dojem má velký význam především při prvním styku. Oblečení musí odpovídat postavení. Přizpůsobí se svým oblečením. Úspěšní profesionálové se vyznačují přesvědčivým osobním stylem, který se odráží i v jejich šatníku.

Nechte hovořit své tělo

„Lidé se dorozumívají dvěma způsoby: verbálně slovy a neverbálně řečí těla. Toto vyjadřování je mnohem starší než jazyk a v průběhu evoluce přešlo lidem do krve. Vědci odhadují, že člověk vyšle za jednu sekundu pět až deset tisíc bezděčných signálů, které jeho partneři podvědomě vnímají.

Způsob, jakým kdo chodí, sedí, mluví, jedná, o něm vypovídá víc, než se všeobecně soudí. Tak třeba gestikulace a nohy vyjadřují, zda člověk působí vyrovnaně a uvolněně, nebo dřevěně a strnule. Mnoho lidí neví co s rukama, nechávají je prostě klátit podél těla, což působí nedbale a málo dynamicky, jejich gestikulace je neúčinná. Totéž platí o lidech, kteří si zakládají ruce na prsou nebo za zády a signalizují tím nedostatek otevřenosti. Kdo drží ruce ve výši pasu a uvolněně a nenuceně jimi pohybuje,

signalizuje otevřenost a flexibilitu. Gestikulace je výrazem osobnosti. Nic nepotlačovat, pohybovat se tak, jak odpovídá přirozenému chování.

Nepříliš mrskat nohama, přebíhat z místa na místo nebo se pohupovat na špičkách. Tělesné chování vyjadřuje mentální stav, poskakování dává najevo nedostatek klidu a stability. Stejně nesprávné však je nepohybovat se vůbec ze strachu, že člověk udělá něco špatně. Nejlepší je zkusit stát rozkročmo a představovat si pevnou spojitost se zemí. Když se dokáže toto zakořenění zviditelnit, půjde o správný postoj. Člověk, který zůstává oběma nohama na půdě reality.

Jak mluví tělo a jak mluvit správně? Znalost správného vyjadřování je pro manažera klíčová, neboť jeho každodenní styk s lidmi je zásadní v jeho pracovní činnosti.

1.6 Síla slova

Pro jazykové dorozumívání platí, že i při hovoru musí zůstat pravdiví a projevit svou osobnost. Nejdůležitější je věrohodnost.

Začíná to rychlostí, jakou manažer, nebo i kdokoli jiný, mluví a sahá až po dramaturgií přednesu. S tím, co si normální člověk představuje pod rétorikou, například správnou gramatiku, větnou stavbu či vybraný slovník, souvisí umění moderního rozhovoru jen podmíněně. Sebevědomé vystupování, gestikulace a navození pozitivní základní atmosféry jsou stejně důležité jako technické zprostředkování obsahu. Předpokladem ovšem je, abychom tyto věci ovládali a byli jazykově na výši. Koho náhle nenapadnou správná slova, kdo začne koktat a zapomene, co chtěl vlastně říct, ztratí image - o přesvědčivosti ani nemluvě.

Základním pilířem rétoriky je přirozeně řeč. Dobrý řečník může pestrým, dynamickým střídáním síly a výšky slovního projevu vyvolat u posluchačů silné napětí a pozornost.

Je třeba mluvit hlasitěji, když je něco zvlášť důležité, a potom hlas ztišit a krátce se odmlčet, pro dání protějšku času na oddych. Zvýší se tím jeho soustředění, a tím i pozornost.

K výšce tónu lze říct toto: Hluboká poloha signalizuje věcnou autoritu a osobní neústupnost. Vyšší polohy mohou být naproti tomu snadno interpretovány jako výraz podrážděné a agresivní nálady. Pozor: Hlas musí znít vždy pravdivě, a proto se při rétorických pokusech manažer nesmí příliš vzdalovat od své přirozené barvy hlasu. Jestli má od přírody vyšší hlas a náhle se rozhodne, že bude mluvit sametově hlubokým tónem, znělo by to patrně, jako když mladíček mutuje.

Při vystupování je třeba být vždy sám sebou.

Zásady jak mluvit přesvědčivě

- Používat krátké, jednoduché a snadno srozumitelné věty. Věty od čtrnácti slov nahoru platí za problematické, od dvaceti pěti slov za těžko srozumitelné.
- Využívat aktivní formulace jako: „K tomu se později ještě vrátím.“ Pasivní formulace jako: „Jak bylo doloženo...“, působí nekonkrétně, únavně a neurčitě.
- Vyhýbat se konjunktivům (slovesný způsob, který vyjadřuje zpravidla podmíněnost či hypotetičnost děje). Posluchače by to mohlo znejistit.
- Mluvit převážně v přítomném čase, neopakovat stejná slova a vyhýbat se cizím slovům a abstraktním výrazům.
- Nepoužívat provokativní a dvojsmyslné výrazy - zvláště u choulostivých témat, ledaže byste chtěli posluchače vyprovokovat.
- Superlativy a módní slovíčka zpravidla nemají v seriózní prezentaci co dělat.
- Mluví-li člověk dialektem, měl by ho považovat za nedílnou součást své osobnosti. Křečovitě ho potlačovat je stejně špatné jako jej používat bezvýhradně. Nejlepší je najít svou zlatou střední cestu - lehký dialekt ho pak bude provždy charakterizovat.“

(FRITZ, 1996, 66 s.)

O rétorice trochu jinak

V literatuře se také lze setkat s výrazem „rétorický“, a to ve smyslu „postupovat rétoricky.“ Ale napřed na začátek.

Už od antického Řecka existují rétorické souboje. Je jich mnoho otevřeně vyhlášených a mnoho těch, které probíhají v tichosti. Ty tiché soutěže, na které se jako na soutěže nepohlíží, to jsou rétorické souboje o nejlepší, nejšikovnější, nejrafinovanější manipulaci ostatních. V nich bojuje žena o muže své nejlepší kamarádky, jeden kolega mobbuje druhého (Mobbing, podle internetové encyklopedie Wikipedia, je druh rafinované šikany na pracovišti.), podnikatel vytlačuje jiného u zákazníka. Nejsou to žádné hlučné boje, které se konají za řečnickým pultem, ale subtilní a tiché taktiky, které se používají v denním styku s lidmi. Při tomto nahlížení, žijeme ve společnosti, která je protkaná cílenými manipulacemi.

Často se lidé zlobí, že dělají něco, co vlastně vůbec nechtějí: prokážou svému kolegovi laskavost a pracují přesčas nebo si s ním vymění dovolenou, kterou již měli naplánovanou. Když se něco takového stane, je to vlastně přepadení na (lstivě) přátelský způsob. Na druhé straně se pokouší každý o prosazení svých cílů: dobře se obleče, když jde na rande (co se za tím asi skrývá?), je milý k tomu, od koho něco chce, pozitivně se prezentuje, když se uchází o zaměstnání.

Jinými slovy: každý se pokouší manipulovat druhé. A to dennodenně, téměř pokaždé, když s někým komunikuje.

Je nyní jasné, že manipulace je běžnou praxí. Tak proč v ní nedosáhnout mistrovství? Proč nepostupovat vědomě a cíleně namísto manipulace nevědomě? Jinak řečeno: Proč nepostupovat „rétoricky“?

Tedy manipulovat rétoricky znamená manipulovat vybrané osoby vědomě a cíleně s použitím manipulativních technik podle předem vytvořeného plánu. (BECK, 2007)

Je jasné, že jediná věc, která je pro všechny lidi nedostatkovým zbožím, tedy vzácným statkem, je - čas. A manažer, aby byl úspěšný, musí umět čas efektivně využít pro svou práci. Tedy schopnost s ním pracovat je velmi důležitá vlastnost.

1.7 Využitý čas je naplněný život

„Alan Lakein (USA), jeden z nejvýznamnějších odborníků v oboru plánování času, se domnívá, že čas nejsou pouze peníze: čas je totiž život sám. Čas nedá vrátit a je nenahraditelný.

Souhlasí-li s tím, že čas má pro něj vysokou hodnotu, potom by s tím měl co nejopatrněji zacházet. Nemusí se ale stát časovým fetišistou. Jde v podstatě o to, umět s časem co nejlépe nakládat. Všichni si dávají pozor, aby jim někdo neukradl peněženku, ale jak často si nechají, na rozdíl od peněženky ukrást čas. Přitom se nejedná pouze o čas v nejbližší budoucnosti, ale i o čas v širších dimenzích. Pak je pochopitelné, proč Alan Lakein rozvádí svou tezi dál: „Člověku, který si nechá čas vyklouznout ze svých rukou, ten má pevně v rukou i svůj život.“ To vše přivedlo Lakeina k výroku: „Promarněný čas je promarněný život - využitý čas je naplněný život.“

Vědomí správně využitého času ovlivňuje pozitivně lidský život. Většina lidí nemůže využít čas tak, jak by si to představovala. Především ekonomické a sociální vazby vytvářejí pevné „mantinely“. K nim se přidávají v mnoha případech ještě vlivy druhých lidí, např. působení vedoucího, zákazníků, dodavatelů, spolupracovníků nebo rodinných příslušníků. Projevy vnějších vlivů jsou rozdílné podle individuální situace a zvolené činnosti. Přesto má každý člověk možnost své časové problémy v rámci svých možností lépe zvládnout. Římský filozof L. A. Seneca kdysi pronesl: „Nejedná se o málo času, který máme, jedná se více o čas, který využíváme.“ (NAGEL, 1992, 11 s.)

Kontrola hodin a minut

„Čas je náš největší nepřítel: neúprosně míjí, i když subjektivně velmi rozdílnou rychlostí. Velmi zaměstnaní manažeři ho mají vždy příliš málo. Kdo má rozmanité zájmy a touží po úspěchu, potřebuje tedy značný organizační talent a sebedisciplínu. Úspěšní profesionálové zvládají prakticky neustále obrovské množství práce. Jejich pracovní den začíná obvykle časně ráno - v době, kdy normální kancelářská síla ještě leží v posteli nebo snídá - a končí zřídka před pozdním večerem.

Platné zákonné ustanovení říká, že: „Povolání a soukromý život beztak nelze striktně oddělit. Čím vyšší má kdo postavení, tím víc obě oblasti splývají.“

To je patrně jeden z důvodů, že špičkoví pracovníci zacházejí se svým časem velmi pružně, přestože mají mnoho povinností. Pružné plánování času znamená, že si manažer vede svůj termínovaný kalendář sám. Je tedy těžké podat všeobecný návod tohoto plánování: každý člověk je jiný a má jiné křivky výkonnosti. Někdo dosahuje špičkových výkonů dopoledne, jiný večer. Proto by si každý měl fáze své výkonnosti zanalyzovat a vrcholné okamžiky věnovat obtížným úkolům. V méně kreativních hodinách - je známo, že křivka výkonnosti klesá po obědě - lze pak provádět méně namáhavé a náročné práce. Vědci vypočítali, že se z pravidla 80 % výsledků dosáhne ve 20 % času. Je obdivuhodné, co člověk zvládne, když se do práce zcela ponoří a vyřizuje své úkoly s plným soustředěním.

Jestliže časový rozvrh za žádnou cenu nefunguje, kořeny zla spočívají často v dětství dotyčné osoby: pracovní disciplína a časový rozvrh jí tehdy byly zřejmě cizí. A co se v mládí nenaučíš, ve staří nenajdeš - v tomto případě střednědobé plánování. Proto bývají pro další život těchto osob charakteristické nepořádek, nepřesnost a nespolehlivost - vlastnosti, které nepřispějí jejich oblibě a navíc jsou důležitým stresovým faktorem.“ (FRITZ, 1996, 128 s.)

1.8 Jednat bez záchranné sítě

Riziko patří prostě k věci: neexistuje snad jediný úspěšný profesionál, který by se nepustil do projektů s nejistým výsledkem - nebo lépe: nemusel se do nich pustit.

I když se při pádu nezlomí hned vaz, nebezpečný je v každém případě. Kdo se chce dostat nahoru, nemůže si dovolit neúspěchy: nejdůležitějším předpokladem dalších úspěchů je úspěch. Kdo se může prokázat zdařilými projekty, získává bonus od spolupracovníků, obchodních partnerů a veřejnosti, která od určitého okamžiku téměř slepě věří v kvalitu úspěšného člověka. Mnozí proto radí k opatrnosti třeba při změně zaměstnání.“ (FRITZ, 1996. 91 s.)

Mistři změn

„Pro rozvoj vnější i vnitřní podnikatelské činnosti výrazně roste úloha tvůrčích vedoucích pracovníků, resp. „lídru“. Stávají se hybnou silou inovačního úsilí a kvality práce ve firmě. Od těchto „mistru změn“ se očekává schopnost vytvořit a formulovat vizi budoucích pozitivních změn. Musí také dokázat realizovat je rukama a hlavami spolupracovníků. K tomu by je měli dokázat neformálně získat, resp. nadchnout.

Základní osobní vlastnosti těchto „mistru změn“ je především schopnost pružně reagovat na dynamicky se měnící podmínky podnikatelského okolí. Symbolický název „mistři změny“ je obvykle připisován snad dnešní nejznámější ženě současného amerického managementu, profesorce Rosabeth Moss Kanterové, která poznatky o vlastnostech prvotřídních manažerů vtělila do knihy „Change Masters“. Na základě rozborů konkrétního jednání stovek manažerů ve vnitřní i vnější podnikatelské činnosti Kanterová zdůrazňuje, že tvůrčí vedoucí („lídru“) je klíčovou osobností vnější i vnitřní podnikatelské činnosti. Zdůrazňuje, že je hybnou silou inovací v organizaci, které je nutné považovat za prvořadě důležité pro současnou konkurenční schopnost podniků, a tím i jejich podnikatelský úspěch. Z hlediska tvůrčího myšlení a jednání je obvyklé, že „mistři změny“:

- se umějí dívat na realitu a na příležitosti firmy netradičně, z různých stran (klíč k úspěchu spočívá v tom, že „lídru“ vidí možnosti pro firmu i tam, kde jiní vidí pouze nemožnosti),
- umějí komunikovat s lidmi, a tím je dokáží přesvědčit a získat pro svou vizi,
- mají vytrvalost v prosazování a realizace inovačního záměru,
- zvládli umění získávat spojence a vytvářet i organizovat zájmové koalice,
- dokáží vést lidi v týmové práci, včetně rozvoje jejich participace na úspěších i chybách společné činnosti,
- umějí sdílet zásluhy, vytvářet ze spolupracovníků úspěšné lidi, dokonce hrdiny.

Samozřejmě, že ve firmě by měl být tlak na rozvoj nejenom technické a výrobní kvalifikace personálu, nýbrž manažery by měl být vyvíjen tlak, který povede ke zvýšení ekonomické, právní a informatické gramotnosti personálu celé firmy. Obecně jedním

z klíčů úspěchu manažera je schopnost rychle se adaptovat.“ (RAIS a DOSKOČIL, 2007, 22 s.)

MQ: manažerský kvocient

Skuteční manažeři jsou třírozměrní. Kromě vysokého IQ (intelligenční kvocient - racionální řízení) a EQ (emoční kvocient – emoční řízení) potřebují i vysoký PQ: politický kvocient. Existuje-li něco takového jako úspěšná formule v řízení, lze ji shrnout jako:

$$\mathbf{MQ = IQ + EQ + PQ.}$$

MQ je manažerský kvocient. Pro zvýšení MQ, se musí vybudovat IQ, EQ a PQ. Formuli úspěšnosti lze snadno vytvořit, ale je jí obtížné dosáhnout.

MQ se týká praxe řízení, nikoliv teorie řízení.

Získávání MQ: jak se učit být úspěšný

Manažerům, když se stávají manažery, se dostává jen málo pomoci. Školy neučí nic o politických dovednostech a jen vzácně málo o emocionálních dovednostech. Pravděpodobně jen pedantsky učí špatným intelektuálním dovednostem: žádají od studentů, aby pracovali samostatně a přinášeli racionální odpovědi na předem dané otázky, u nichž existují jasné odpovědi. Každý manažer, který očekává, že bude samostatně pracovat na tom, aby přinášel racionální odpovědi na předem dané otázky, bude mít jen velmi krátkou manažerskou kariéru nebo se stane pojistným matematikem.

Školy a manažerské školy patří do oblasti podnikání, kde se učí explicitní, všeobecně přístupné znalosti. Problém je v tom, že nás nikdy neučí, jak myslet. Mohou učit matematiku, angličtinu, fyziku a podvojně účetnictví. Ale myšlení jako předmět neexistuje. Předpokládá se, že můžeme-li zvládnout algebru a napsat gramaticky správně věty, pak můžeme i efektivně myslet. Důkazy přinášené každodenním životem svědčí o tom, že je to omyl. Nesympatická mládež na ulicích, která při řešení svých hádek spoléhá na nůž, patří do stejné kategorie jako defenzivní manažer, který řeší své spory tak, že se spoléhá na své pravomoci: žádný z nich nemá mentální výcvik, aby věděl, jak řešit takové každodenní rozdílnosti efektivně.

Tento problém pokračuje i v organizacích. Ve výzkumu autoři požádali manažery, aby z následujícího seznamu vybrali dva své nejcennější zdroje znalostí o řízení:

- knihy, literatura;
- kurzy;
- kolegové;
- šéfové;
- vzory v dané roli;
- zkušenosti, zážitky.

Nějakých 99 % respondentů nezmínilo knihy nebo kurzy: jediný člověk, který opravdu oceňoval knihy, byl také jediný, kdo neměl maturitu. Z toho vyplývá, že celé to odvětví zaměřené na formování lídrů a manažerů je v nebezpečí, že se utopí v jakési louži bezvýznamnosti. Problém tedy zní: napsat každou knihu tak, aby byla věcná, zaměřená na důležité záležitosti, čtivá, srozumitelná a praktická.

Mnohé organizace provádějí dobrý profesní rozvoj týkající se odborných dovedností: pomáhají lidem učit se obchodu nebo řemeslu ve svém oboru, ať už se jedná o právo, účetnictví, obchodování s obligacemi či hypotékami nebo o techniku. Ale když přijde na učení se IQ, EQ a PQ, pak účastníci náhle zjišťují, že ten den musejí být někde jinde.

Britský *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD – Výsadní instituce pro personalistiku a rozvoj) zjistil, že nejobvyklejšími výmluvami jsou:

- mají moc práce na svém pracovišti;
- osobní nebo rodinné povinnosti;
- jsou nedostatečně motivováni;
- odpor ze strany liniových manažerů;
- nedostatečná kultura vzdělávání se při práci.

Tyto výmluvy je třeba poněkud přeložit do srozumitelného jazyka, takže to znamená:

- mají moc práce na svém pracovišti (= není to prioritou);
- osobní nebo rodinné povinnosti (= není to prioritou);
- jsou nedostatečně motivováni (= není to prioritou);

- odpor ze strany liniových manažerů (= není to prioritou pro šéfa);
- nedostatečná kultura vzdělávání se při práci (= není to prioritou pro nikoho).

Nedostatek času nikdy neznamená nedostatek času: znamená nedostatečnou prioritu. Vzdělávání manažerů nemá stejné kouzlo a přitažlivost a to přinejmenším ze dvou důvodů:

1. Většina kurzů zaměřených na vzdělávání manažerů není z hlediska účastníků příliš dobrá.
2. Účast na vzdělávání signalizuje, že účastník má nedostatky v tom, co se učí: je to známka nedostatečnosti, kterou si jen málo lidí připouští nebo je ochotno veřejně připustit.

Náš výzkum ukazuje, že většina manažerů se učí od svých kolegů, šéfů, vzorů v dané roli a ze zkušeností. Kousek po kousku si vyprošujeme, vypůjčujeme a krademe malé kousíčky manažerské DNA od lidí a z událostí, na které narazíme. Výsledkem je, že si vytváříme svou vlastní jedinečnou manažerskou DNA, která programuje to, jak se chováme ve většině situací, v nichž se jako manažeři ocitáme. (OWEN, 2008)

1.9 Cena za úspěch

„Co si představit pod slovy oběti a strasti, je velmi subjektivní, neboť co se jednomu jeví jako zcela normální, hraničí už u jiného s utrpením. Kdo se chce dostat na vrchol rychleji než konkurence, logicky se přitom zpotí.

Úspěch stojí na prvním místě a ledacos musí počkat. Odříkání, citové ochuzení a nejruznější omezení patří k dennímu chlebu profesionálů pracujících na svém úspěchu.

Špičkoví manažeři si uvědomují, že úspěch nepřichází sám od sebe a vyžaduje většinou velké úsilí a osobní odříkání. Nic není zadarmo, natož kariéra: místo na slunci má svou cenu.

„Úspěch má v naší společnosti neobyčejný význam. Usnadňuje a zpříjemňuje život v mnoha směrech. Nelze ho však zredukovat výlučně na finance, může být také zcela soukromé povahy. Zkrátka a dobře: člověk má úspěch, když dosáhl vytýčených cílů.“

Helmut Mayr (Nejprve vymyslel s partnerem, jak balit mléko; potom patent prodal a pracoval u následnické firmy ve vedoucí funkci, což ho však záhy přestalo uspokojovat. Proto přešel do zdravotnické branže a zabýval se financováním turistiky. Nyní vlastní řadu velkých sanatorií a vybudoval všechna rakouská zařízení Klubu Robinson.)“ (FRITZ, 1996, 14 s.)

2 Úspěšný manažer

2.1 Vyhodnocení dotazníku

Seznam firem, které byly použity pro zasílání dotazníků je uveden v příloze, a byl získán od firmy Performia, spol. s r. o., pro kterou jsem pracovala začátkem roku 2009 jako brigádník. Tato firma je mezinárodní organizace, kompletně zaměřená na podporu úspěchu v přijímání personálu a hodnocení zaměstnanců. Jejím cílem je, aby měli zaměstnavatelé kontrolu nad všemi částmi přijímacího procesu a poskytnutí systému pro rychlejší a přesnější hodnocení jejich personálu.

Společnost Performia, spol. s r. o., mi poskytla seznam tisíci firem, které jsem mohla obeslat s žádostí o vyplnění dotazníku na téma „úspěšný manažer“. K tomuto seznamu jsem na internetu našla emailové adresy. Buď přímo na vedoucí pracovníky společností anebo obecné adresy, kam jsem posílala žádost o zaslání konkrétního kontaktu.

Dotazník obsahoval dvě otázky:

1. Co si představujete pod pojmy „úspěšný manažer“ a „profesionální manažer“?
2. S jakým neobvyklým problémem, který se Vám vryl do paměti, jste se setkal/-a ve své praxi a s jakými důsledky jste to vyřešil/-a? (Např. stávka zaměstnanců, problémy s úřady apod.)

Dotazník je součástí příloh.

Zvolila jsem pouze dvě otevřené otázky a to hlavně z časového důvodu, protože vím, že manažer má spoustu povinností a nechtěla jsem, aby je odpovědi zatěžovali na příliš dlouhou dobu. To by totiž mohlo znamenat potencionální ztrátu počtu vyplněných dotazníků, kdy by ho manažeři odmítli vyplnit, právě kvůli časové náročnosti.

Otevřené otázky jsem zvolila kvůli jejich celkové interpretaci. Chtěla jsem, aby dotazník také postihoval vyjadřování manažerů, aby ukázal jejich schopnost formulace a definice.

V první otázce se dotazovaní věnovali identifikaci dvou pojmů a to „úspěšný“ a „profesionální“ manažer. Z této otázky bych ráda vyvodila znaky, které jsou typické pro úspěšného a profesionálního manažera v očích současných, českých vedoucích pracovníků. Odpovědi na druhou otázku by pak měly potvrdit charakteristické rysy těchto manažerů. A také nastínit jejich problémy v praxi. Manažer se především vyznačuje schopností rozhodovat se, a tak jsem chtěla postihnout zajímavé případy z praxe. Z nich bude také plynout poučení pro další manažery. I pro ty současné, i pro ty budoucí. Jejich postřehy z praxe budou podkladem pro vytvoření školení pro manažery.

Jak nastiňuje psychologie, nejvíce se člověk naučí, když se učí v praxi nebo na konkrétních případech. Dokazuje to také výzkum provedený pro knihu Tři pilíře úspěšného manažera od autora Jo Okna z roku 2008, kde manažeři uvedli, že nejvíce se učí právě od svých vzorů, ze zkušeností, jednoduše z praxe. Tyto odpovědi uvedlo 99 % dotazovaných. Z těchto důvodů jsem zvolila otevřené otázky, aby se mohl tok myšlenek, dotazovaných manažerů, projevit. A ukázalo se, že někteří z nich, i přesto, že odpovídali na otázku, kde se po nich požadovala definice, uváděli příklady z praxe. Podrobnějším vyhodnocením těchto odpovědí se zabývají následující kapitoly.

Seznam firem, jejichž manažeři byli tak laskaví a odpověděli na dotazník, lze najít v příloze.

V příloze se také nachází tabulka, která blíže identifikuje odpovídající manažery. Jejich pozice, které ve firmě zastávají.

Celkový přehled vyhodnocení dotazníkové akce v číslech prezentuje následující tabulka.

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníkové akce v číslech

Kontaktů celkem	1.000
Firem v konkurzu nebo likvidaci	15
Potencionální kontakty pro dotazování	985
Nedoručitelné zprávy	73
Úspěšné oslovení	912
% úspěšně oslovených firem na celkovém počtu kontaktů	91,2 %
Počet vyplněných dotazníků	59
% vyplněných dotazníků na počtu úspěšně oslovených firem	6,5 %

Z celkového počtu kontaktů tisíce firem se ukázalo, že 15 z nich je v konkurzu nebo v likvidaci. Počet potencionálně dotazovaných se tak snížil na 985 kontaktů. I přesto, že veškeré emailové adresy byly získány z oficiálních stránek těchto společností, na 73 z těchto adres nebylo možné doručit e-mailovou zprávu. O tyto adresy se opět snížil počet kontaktů, které by byly schopny vyplnit dotazník a dostala jsem se na číslo 912 kontaktních adres, tedy 91,2% z celkového počtu tisíce firem.

Z tohoto počtu oslovených firem bylo ochotno dotazník vyplnit pouze 59 manažerů, tedy návratnost této dotazníkové akce byla pouhých 6,5 %. Některé firmy odpověděli přímo obratem, že neposkytují žádné informace do studentských prací, a to aniž by četly daný dotazník. Jedna z odpovědí, která přišla od firmy Moravolesk, mi přišla zbytečně příkrá, a to znovu šlo o odpověď, aniž by adresát můj dotazník otevřel a podíval se na něho. Jejich odpověď zněla takto:

„Nejsme úspěšní, neumíme vyrobit sklo v ceně 16 CZK za kilo jako Čína. Sorry.“

Naštěstí s takovou nepříjemnou odpovědí, navíc bez podpisu, jsem se setkala jen jednou. Ukazuje však přesně, že sklářství v České republice má problémy a to v tomto oboru nejde jen o hospodářskou krizi.

Ve většině případů odepsali, že díky časovému vytížení nejsou schopni tento proces zařadit do své práce. Podle knihy Jo Owena Tři pilíře úspěšného manažera by se dalo říci, že se ani nezabývaly myšlenkou, že by mi při mé práci mohli pomoci.

Vedoucí pracovníci, kteří tak ochotní byli a mým dotazníkem se zabývali, poskytli nad míru zajímavé skutečnosti. Jejich příběhy, které se jim za praxi staly, budou určitě přínosem pro každou budoucí kariéru. Již čtením těchto situací si člověk odnáší poznatky, které později může aplikovat v praxi.

Konkrétní případy z praxe budou použity jako podklady pro práci při návrhu školení pro manažery.

V následující části práce bude věnována pozornost vyhodnocení odpovědí na otázku: „Co si představujete pod pojmy „úspěšný manažer“ a v další následně „profesionální manažer“?

2.2 Úspěšný manažer

První polovinu první otázky, zaměřenou na popis úspěšného manažera, jsem vyhodnocovala podle počtu četností a podle zajímavostí, které se v něm popř. objevily. Tento systém bude aplikován také na vyhodnocení druhé poloviny první otázky.

Nejčastěji se odpovědi týkaly charakteristických rysů úspěšného manažera a jeho výsledků, takže se většina odpovědí přesně držela zadání. Tohle riziko jsem podstoupila při volbě otevřených otázek. Ne vždy tomu tak ale bylo. V jedné z odpovědí např. přišel spíše popis pracovního místa, než odpověď na otázku, jak si představujete úspěšného manažera.

Charakteristické rysy: 38 x

- | | |
|---|-----|
| 1. Má přirozenou autoritu a dává osobní příklad, je In. | 5 x |
| 2. Tvrdě pracuje a obětuje všechn svůj čas, je pilný. | 3 x |
| 3. Rozhodný, nebojí se nepopulárních rozhodnutí, neutíká od problémů, ale | 3 x |

- řeší je a eliminuje ztráty.
4. Reaguje na podněty podřízených a je k nim vstřícný. 2 x
 5. Přizná chybu a poučí z ní nejen sebe, ale i kolegy. 2 x
 6. Úspěšně aplikuje poznatky v praxi, rozumí svému oboru . 2 x
 7. Má vizi, jde tvrdě za svým cílem. 2 x
 8. Klidný a rozvážný. 2 x
 9. Člověk s nadhledem („pouze s čistou hlavou a bez emocí lze provádět správná a rychlá rozhodnutí“). 2 x
 10. Drží slovo.
 11. Empaticky přistupuje k okolí.
 12. Vztahuje zodpovědnost za sebe i podřízené.
 13. Nebojí se převzít rizika.
 14. Vytváří pracovní prostředí.
 15. Úspěšně se prosadí na trhu.
 16. Pružně reaguje.
 17. Má o všem přehled.
 18. Reflektuje na potřeby společnosti.
 19. Má dobré vztahy s nadřízenými.
 20. Je více lidský.
 21. Má respekt u podřízených.
 22. Stále má zájem se učit, rozvíjet se a vzdělávat.
 23. Může být mladý a nezkušený.
 24. Má strategické myšlení.

Z některých odpovědí je patrné, že se opakovaly. Ale celkově se dá říci, že všichni respondenti, kteří odpověděli, mají názor na úspěšného manažera obdobný, ne-li úplně stejný. Celkově by se dalo říci, že úspěšný manažer reprezentativně vypadá i se tak chová. Je klidný, rozvážný, rychle reaguje na podněty, má dobré vztahy s okolím, je pilný a vytrvalý, plní své cíle, je lidský a přitom respektovaný. Nebojí se přiznat a ukázat, že udělal chybu.

Souhlasím s tím, že zrovna tato vlastnost buduje a upevňuje přirozenou autoritu. Přitom přirozená autorita je vrozená věc, která se v daném okolí setkává s kladným přijetím. Určitě by ji, např. změna složení týmu mohla nabourat. Ale pak se právě úspěšný manažer ukáže, když zvládne změnu přijmout a využít ve svůj prospěch a celkově ve prospěch společnosti.

Dalším rysem, který se nejčastěji v odpovědích opakoval, byl měřitelný úspěch. Je tedy jasné, že úspěšný manažer není jenom reprezentativní člověk s dobrým vkusem a vystupováním, ale především jsou za ním vidět výsledky, které je možné snadno změřit, snadno identifikovat a snadno přiřadit jako úspěch konkrétním lidem, konkrétnímu týmu, který má v čele právě tohoto vedoucího pracovníka. Tato odpověď byla zmíněna 35 krát.

Měřitelný úspěch a výsledky: 35 x

- | | |
|---|------|
| 1. Dosáhl měřitelného úspěchu dle zadání vlastníků. | 11 x |
| 2. Je lépe měřitelným a vyhodnotitelným, prokazatelně předloží zlepšení. | 6 x |
| 3. Dosáhl cílů bez ohledu na to, jestli to bylo jeho zásluhou nebo souhrou okolností. | 2 x |
| 4. Pracuje v podniku i v nepříznivých podmínkách. | 2 x |
| 5. Řídí svou firmu nebo svěřený úsek tak, že roste. | 2 x |
| 6. Dosáhl cílů, klidně i selským rozumem. | |
| 7. Úspěch je výkon. | |
| 8. Dlouhodobě, opakovaně zajišťuje realisticky dosažitelné ekonomické cíle. | |
| 9. Cíle dosahuje bez komplikací, nejrychlejší a nejekonomičtější cestou. | |
| 10. Plní business plan s minimálními náklady a maximální efektivitou | |
| 11. Uspokojí vlastníky. | |
| 12. Zařídí objednávky i jejich zaplacení. | |
| 13. Dokáže pozdvihnout firmu bez ohledu na nastavené směry jeho nadřízených, které se mohou od reality lišit. | |
| 14. Ten, kdo uživí sebe i podřízené. | |
| 15. Člověk ve fungující firmě. | |
| 16. Slaví svou práci úspěch. | |

17. Klienti si nestěžují.
18. Průběžně investuje do vývoje.

Jelikož je slovo manažer, samo o sobě, odvozeno od anglického slova manage - tedy řídit, je tedy jasné, že kdyby nebylo co a koho řídit, byla by tato funkce nesmyslná. A proto tedy není žádným překvapením, že třetí nejčastěji zmiňovaný rys, který úspěšný manažer má, je jeho schopnost řídit, vést a motivovat svůj tým za společnými cíli, které vyplývají z celkové strategie firmy. Jen tak lze firmu pozvednout, dopomoci ji k růstu, tedy naplnit další z rysů úspěšného manažera.

V odpovědích bylo jasně popsáno, že kdyby nebylo podřízených, nebyly by ani úspěchy. Je nutná motivace, soudržnost a znalosti. Proto by se měl obklopovat lidmi, kteří jsou chytřejší než on. A to chce svou dávku odvahy, protože, jak už to tak bývá, tak chytrý podřízený je hrozbou pro nadřízeného. Hodně manažerů toto pravidlo nedodržuje právě proto, že by měli osobní pocit, že někdo útočí na jejich pozici. Proto tuto odpověď oceňuji. Souhlasím, že právě takový přístup, kdy jde manažerovi o celkové úspěchy kolektivu a ne o vlastní zviditelňování, bude jeden z rozhodujících o tom, kdo úspěšný je a kdo ne. A s tím souvisí výběr pracovníků. V této činnosti půjde z velké části o praxi a o schopnost lidi odhadnout. Manažer při výběru pracovníků v první řadě musí vědět, co po tom daném zaměstnanci bude chtít, co od něj bude očekávat. Jen s touto představou může své lidi dobře vybrat.

Schopnost hodnotit zaměstnance by mohla být u manažerů v rozporu s jejich obavami o místo. Navíc se jedná o typickou chybu při vedení podřízených, kdy se vedoucí pracovník bojí vyzdvihnout úspěchy nebo poukázat na chyby a sklouzává tak k průměru. Anebo naopak všechny podřízené podhodnocuje, ať už záměrně nebo nezáměrně. Při hodnocení pracovníků je potřeba udržet si určitou minimální dávku objektivitu. Jde přece o jeden z hlavních motivačních prvků v pracovním procesu.

Úspěšně řídí svůj tým: 20 x

1. Má schopnost skloubit zájmy firmy a lidí ke vzájemné spokojenosti. 10 x
2. Obklopuje se lidmi, kteří jsou chytřejší než on, vhodnými spolupracovníky, 3 x

které si umí vybrat.

3. Motivuje pro dobrou věc, motivuje k dosažení cílů. 2 x
4. Má úspěšné podřízené a opírá se o ně. 2 x
5. Má schopnost hodnotit své lidi.
6. Vede je k samostatnosti a odpovědnosti.
7. Skloubí úspěšnost v podnikání s dobrými vztahy mezi lidmi.

V odpovědích se dále nejčastěji objevovalo, že úspěšný manažer zvládá bez problémů své běžné pracovní úkoly a s tím spojené rozhodování, ale také, že se dokáže správně zachovat i v krizových, klíčových situacích. Jde o popis řešení situací. Jak je úspěšný vedoucí pracovník zvládá.

Řešení situací: 8 x

1. Dokáže zvládat problémy, každodenní pracovní náplň i strategické řízení firmy, efektivně řeší a plní úkoly, které se od něho žádají i s vynaložením jeho osobního úsilí a času, za cenu přesčasů, stresu. 5 x
2. Schopnost řešit krizové situace, umění poradit si v klíčových situacích. 2 x
3. Ví jak se ve které chvíli zachovat a musí velmi rychle reagovat na změny a potřeby firmy a šéfa.

Vzhledem k tomu, že jakýkoliv manažer je dennodenně ve styku s lidmi, musí tomu odpovídat i jeho komunikační schopnosti, které jsou v přímé souvislosti s tím, jak se chová v jednotlivých situacích. Určitá schopnost komunikace a jistého vystupování je člověku dána, ale samozřejmě se i toto dá postupně naučit. Ať už se jedná o rétorická cvičení, nácvik charisma před zrcadlem nebo o dlouhodobější praxi v jednání s lidmi. Všechny schopnosti může manažer trénovat. Je důležité, aby sám poznal, co chce vlastně zlepšovat. Podíval se kriticky na své chyby, na své nedostatky a pravidelně pracoval na jejich odstranění. I tuto schopnost bych zařadila mezi rysy úspěšných lidí. Ať už jde o manažery nebo ne.

Odpověď, která zmiňuje, že úspěšný vedoucí pracovník neostří situaci, potvrdila, že takový člověk musí mít alespoň minimální znalosti a schopnosti z oblasti politiky,

vyjednávání a diplomacie. Nejde jen o dovednost správně mluvit nebo srozumitelně vyslovovat, i přesto, že je to důležité, ale také o umění zvládat situace plné napětí. V takových případech, se ale jen těžce hledá obecná poučka, jak tyto situace zvládat. Každý takový moment je jedinečný, a proto jde spíše o dávku umění, než znalostí.

Tím se dostáváme k tomu, že úspěšný manažer není jen osoba, která se rozhodla, že úspěšná bude, a tak se pustila do učení, vzdělávání a zlepšování sebe sama. Jde také o vlastnosti, rysy, se kterými se daný člověk rodí. A proto je třeba zmínit historii, ve které se původně o managementu a schopnosti lidí vést, o vůdcovství, mluvilo jako o umění. O talentu, se kterým se člověk rodí. To ale neznamena, že když se s těmito vlastnostmi, spíše lépe řečeno vlohami, někdo narodí, bude z něho automaticky úspěšný manažer. Pokud se navíc vůbec vydá touto profesní cestou. Právě proto je třeba ujasňovat si co je k dané práci a výkonu povolání potřeba a pracovat na neustálém zlepšování. A protože lidé v těchto pozicích jsou na ostatních lidech závislí, je komunikační schopnost důležitější, než jí mnozí přisuzují.

Komunikační schopnosti: 6 x

1. Má komunikační dovednosti
2. Vede diskuzi plně otevřenou bez důrazu na pozici ve firmě,
3. Neostří situaci
4. Umí jednat s lidmi
5. Hledá kompromisy
6. Umí přesvědčit a zaujmout lidi.

Další nejčastěji zmiňovanou položkou v odpovědích se ukázalo vnímání úspěchu. Jak každý jedinec zpracovává stejný podnět jiným způsobem, tak i pocit z úspěchu je různý. To, co se někomu může zdát být jako úspěch, bude pro jiného jen spodním stupínkem na cestě za úspěchem. Bohužel úspěch není jen plný kladů, co přináší samé výhody a ocenění. Je třeba za tím vidět i negativní stránky. Je třeba i na úspěch se dívat z druhé strany. Je třeba si uvědomit, že s úspěchem přichází např. i závist, nebo ochuzený čas, který člověk může strávit s rodinou nebo přáteli při oblíbených koníčcích. Úspěch

při vrcholových funkcí pak přináší i oběti. Např. v podobě promeškaných důležitých rodinných výročí. Je třeba si uvědomit, že úspěch přináší svou cenu. Cenu za úspěch.

Vnímání úspěchu: 5 x

1. Úspěch je vnímán každým jinak.
2. Dosáhl toho, co považuje on nebo jeho okolí za úspěch.
3. Úspěšný z několika pohledů, ze svého, z pohledu nadřízených („přichází do kanceláře šéfa se svými nápady a odchází se skvělou myšlenkou generálního ředitele“), z pohledu okolí.
4. Úspěch může být pomíjivý a nestálý.
5. Jeho rozhodnutí jsou okolím přijata, respektována a provedena s výsledkem „úspěšný“.

Tři odpovědi zmiňovaly, že úspěšný manažer ještě neznamená, že je profesionální.

Nemusí se chovat profesionálně: 3 x

Ale také tři odpovědi obsahovaly, že právě profesionalita je podkladem pro úspěch a jdou ruku v ruce. Dám-li to tedy do vztahu, je to vyrovnané skóre. Osobně si ale myslím, že úspěšný manažer by profesionální být měl, a tak osobně přidávám větší váhu těmto odpovědím.

Úspěšný je profesionální: 3 x

1. Úspěšný je profesionální. 2 x
2. Poctivý profesionál.

Ne každá z odpovědí však byla pozitivní nebo obecná. Tři z nich tvrdí, že hodně manažerů se snaží být úspěšní za každou cenu.

Úspěšný za každou cenu: 3 x

Jeden názor mi však přišel velmi konkrétní a řekla bych, že až zaujatý. Pocity z tohoto popisu mi přijdou takové, jako by se manažer nechal ovlivnit současným problémem

s novými mladými manažery a tak mu to nedalo a zmínil to v odpovědi na otázku v dotazníku. Přímá citace odpovědi:

„ÚSPĚŠNÝ MANAŽER = svými nadřízenými či akcionáři vnímán jako dynamický, mladý - do 35 let. Vysoké sebevědomí, většinou však nepodložené dostatkem zkušeností a profesionality. Velmi dobrá znalost angličtiny mu pomáhá u nadřízených ze zahraničí (znám řadu "manažerek", jejichž jedinou kvalifikací pro jejich růst byla perfektní angličtina, získaná během au-pair praxe v Anglii a nic víc - neberte jako šovinismus - např. všechny pracovnice v reklamní agentuře se bojí jako čert kříže jednání s právě takovými manažerkami - a vědí proč). Vynikající sebeprezentační schopnosti, v případě úspěšného plnění úkolů a cílů se hlásí hrdě k pozitivním výsledkům - já jsem dosáhl, já jsem to zařídil, v případě, kdy se nedaří, najednou nemá za výsledky zodpovědnost - za vše špatné může jeho tým. Jsou přehnaně ambiciózní, sebestřední, neempatičtí. Mnohdy jim chybí základní morální integrita. Tým k výsledkům "motivují" příkazy, vytvářením ustavičného tlaku na výsledky. Slabším členům týmu nepomohou, raději je okamžitě propouští. Úsměv či pochvala jsou jim cizí. K nadřízeným se vyznačují značnou dávkou servility - s nadšením si nechávají "naložit" zvýšené plány a to i za situace, kdy je prakticky nereálné je splnit. Naopak k podřízeným se chovají z pozice síly - já jsem tvůj šéf, tak budeš poslouchat a pokud se ti to nelíbí, půjdeš. S nadšením organizují team buildingy a outdoor akce, svůj tým nutí k účasti na nich. Samozřejmě, že tým je nemiluje, stejně jako nemiluje pana "úspěšného".

Nicméně - mnohdy mají výsledky - díky strachu jeho tým udělá maximum, tyto výsledky v jedné firmě však nemohou být dlouhodobé. Většinou vydrží ve firmě 2-3 roky a jdou dál - a většinou výš. Nemají elementární loajalitu k zaměstnavateli, jakmile se firmě nedaří, odcházejí tam, kde se daří. Zcela selhávají při vedení a koučování týmu. Tito lidé jsou úspěšní, nejsou však lídry...

Takže : "Úspěšný" se ne vždy musí rovnat profesionální. Na toto téma vřele doporučuji knihu "Zmrdi, vohnouti a my", typologie těchto "úspěšných" je v ní vynikajícím způsobem popsána.“

Autorem zmíněné knihy je D - Fens, kterou vydalo nakladatelství Kosmas 28. 8. 2008. Kniha má 176 stran.

Manažerovi, který mi napsal tuto odpověď, hlavně věřím, že je to věc, která mu v poslední době nějakým způsobem komplikuje práci. Neboť se domnívám, že kdyby to tak nebylo, bude jeho odpověď zcela jiná a více podobná ostatním odpovědím.

Další skupina odpovědí se týkala práce s časem. Čekala bych, že toto téma zmíní více manažerů. A to právě proto, že to je naprosto zásadní věc. Hodně lidí ve vedoucí pozici neumí zacházet se svým vlastním časem a přitom je to jediná veličina na světě, která je omezená pro každého člověka stejně. Je třeba zefektivňovat svou práci, dávat správným věcem správné priority a podle toho se rozhodovat. A protože se každý člověk denně zabývá spoustou rozhodnutí, ať už to je něco malého, např. co si vybere na sebe a obleče. Nebo velkého, např. kolik zaměstnanců a jakých se budou propouštět. Toto téma je možná důležitější, než se na první pohled může zdát. A i když moje praxe není příliš velká, i tak vím, že je to disciplína zanedbávaná.

Řídí svůj čas: 3 x

1. Řídí svůj čas a hledá priority
2. Time management
3. Umí organizovat práci a čas sobě i ostatním.

V současné době se svět ocitá v hospodářské krizi. A protože se to týká téměř všech podniků, vlastně v důsledcích se to dotklo snad každého podniku, objevily se i odpovědi s touto tematikou. Jeden z manažerů velké sítě autobazarů AAA řekl, že řídit firmu v období růstu a hojnosti zvládne každý..., ale v období krize se teprve ukážou opravdové a podstatné schopnosti manažerů. Bude tak roztříděno zrno od plev. S jeho názorem plně souhlasím. Když je firma alespoň částečně zavedená a lidé vědí, co mají dělat, zvládne to i méně zkušený pracovník ve vedení.

A jeho slova se potvrdila, což dokazuje hojný počet inzerátů na manažerské pozice na serverech pracovních agentur.

Krize: 3 x

1. Dlouhodobě a opakovaně zajišťuje realisticky dosažitelné ekonomické cíle podniku i v nepříznivých podmínkách. 2 x
2. Úspěšný manažer je pokud to zatím dělá, jak ho vyhodí („a že jich letos bude!“) tak už není úspěšný.

Dvakrát bylo zmíněno, že manažer se svou prací musí ztotožňovat. Ale to si myslím, že je samozřejmostí. Jen stěží může být někdo úspěšný v profesi, která ho nenaplnuje. Protože v takovém případě do ní nebude nikdy dávat svůj plný výkon, své plné zaujetí, svou celou energii.

Identifikuje se se svou prací osobně: 2 x

1. Identifikuje se se svou prací osobně a dělá jí srdcem.
2. Naplňuje své představy.

Dva názory pak zmínili i hodnotovou stránku věci. Ale i počet takových to odpovědí dokazuje, že to není vůbec prioritní, natož, aby to bylo znakem úspěšného manažera.

Odměna: 2 x

1. Dobře placený vedoucí pracovník.
2. Výše majetku a konta s přihlédnutím k profesi.

Shrnutí

Závěrem se ukázalo, že čeští oslovení manažeři jsou přesvědčeni, že úspěšný manažer je ten vedoucí pracovník, který má zaručeně měřitelné výsledky. Tedy jeho vyhodnocení je snadné, protože za jeho prací je viditelné zlepšení. Ví jak jít za svým cílem a toho dosahuje díky skvělému řízení svého týmu. Je to člověk, který svému týmu vytváří pracovní prostředí, ve kterém podřízení rádi pracují. Obecně dokáže skloubit zájmy lidí se zájmy firmy. Je to přirozená autorita.

Všechny tyto poznatky lze shrnout do tří bodů. Tedy úspěšný manažer je ten,:

1. který dosahuje měřitelných výsledků.

2. Úspěšně řídí svůj tým.
3. Je přirozenou autoritou.

2.3 Profesionální manažer

Otázka na znaky profesionálního manažera byla do dotazníku zahrnuta proto, že ač se to na první pohled může zdát, nejde o toho samého člověka. Úspěšný neznamená profesionální a naopak a také si to většina manažerů myslí. Jejich odpovědi ukázali spíše na to, že profesionalita je krůčkem k úspěchu. A to stálému úspěchu, ale ne k jednomu náhodnému, ale trvalému a zasloužilému.

Skupina, kterou jsem pojmenovala znaky, obsahuje charakteristické znaky profesionálního vedoucího pracovníka. V této skupině se nejčastěji zmiňovali manažeři o tom, že profesionál má jako hlavní prioritu zájmy firmy. Věnuje jí svůj celkový čas a plně se věnuje práci pro ni. Je loajální, oddaný a pracovitý. Všechno jeho úsilí je zaměřeno k firmě.

Dále se často v odpovědích objevovalo, že profesionál má pragmatické myšlení. Plánuje dopředu, předvídá, snaží se najít nové, alternativní cesty rozvoje budoucnosti svěřené firmy nebo oddělení. Snaží se pomoci zanalyzovat budoucí vývoj. Taková přednost může ve firmě zastávat konkurenční výhodu. Takový zaměstnanec je velmi cenným lidským zdrojem. A věřím, že mu na základě přínosu, který firmě poskytuje, zpětně firma dává přiměřenou odměnu jeho úsilí. Nemůže si přece dovolit ztratit takového manažera.

Profesionální chování: 55 x

1. Schopen neustále se učit, hlavním zájmem je úspěšnost firmy, své nasazení plně uzpůsobí potřebám společnosti. 5 x
2. Pragmatičtější vnímání problémů a řeší je efektivní a rychlejší cestou, hledá nové vize a směry, kam by se dalo ve svěřeném úseku ubírat. 4 x
3. Dosáhne stejného výsledku jako úspěšný, ale s menším úsilím a za použití jiných - efektivnějších prostředků. 3 x

- | | |
|---|-----|
| 4. Musí se postavit i nereálným přáním nadřízených, nenechá se nepatřičně ovlivňovat. | 3 x |
| 5. Důsledný a pečlivý v naplňování stanovených cílů a dohod. | 2 x |
| 6. Patřičná vlastní propagace a P. R. | 2 x |
| 7. Profesionalita je know-how daného člověka, těžko se měří, ale je velmi dobře vnímatelná, profesionalita je stav. | 2 x |
| 8. Velmi dobré organizační, personální, technické a reprezentativní schopnosti jak uvnitř, tak i vně firmy. | 2 x |
| 9. Námezdní manažer. | 2 x |
| 10. Inteligence, temperament, fantazie. | 2 x |
| 11. Jeho výsledky mají profesionální úroveň, jsou kvalitní. | |
| 12. Často jde o manažera z povolání, který je na pozici přímo přijat. | |
| 13. Obvykle kvalitativně zlepšuje výsledky z důvodu neznalosti prostředí a souvislostí. | |
| 14. Na jednání je vždy dobře připraven. | |
| 15. Má jasné vize a cíle. | |
| 16. Je dostatečně flexibilní, rychle reaguje na změny. | |
| 17. Kombinace určité tvrdosti a empatie. | |
| 18. Přijde, získá informace a řídí a dobře. | |
| 19. Rozezná, které chyby může ještě tolerovat. | |
| 20. Vždy donutí výrobní oddělení dodržet, co slíbilo. | |
| 21. Hodnota lidského zdroje (vědomostí) je několikanásobně vyšší než u úspěšného manažera. | |
| 22. Přizpůsobení trhu. | |
| 23. Trocha štěstí. | |
| 24. Dokáže firmu pozdvihnout. | |
| 25. Rozhodnutí konzultuje s odborníky, k jeho rozhodnutím nejsou z hlediska odbornosti námitky, jsou odborníky respektovány, přijaty a provedeny. | |
| 26. Svoji profesi dělá s maximálním nasazením a neustále rozvíjí své znalosti. | |
| 27. Nezabývá se nepodstatnými věcmi. | |
| 28. Je na vysoké úrovni řízení. | |
| 29. Přijímá rozhodnutí a řídí firmu, tak, aby byly zajištěny dobré výsledky. | |

30. Je o takové manažery velký zájem.
31. Loajalita nesmí odporovat osobnímu přesvědčení, etickým a společenským normám a pravdivým zájmům firmy.
32. Profesionálně se chovající člověk.
33. Správně řeší i nestandardní problémy.
34. Nepodléhá neetickým praktikám.
35. Nezdůrazňuje osobní ambice.
36. Chování je ovlivněno povahou, zkušenostmi, ale i je vyškolen.

Po výčtu jednotlivých rysů profesionálního manažera, bylo nejčastěji zmiňováno jeho vzdělání. Je jasné, že profesionál má ke své práci nejenom předpoklady, ale má širokou teoretickou základnu, která mu pomáhá při vedení. Ale nejenom vzdělání z něho dělá profesionála. Druhá část, která se v odpovědích nejčastěji objevovala, bylo, že profesionál má hlavně zkušenosti. Nejenom vzdělání, ale také praktické znalosti z oboru. Přímou by měl být expertem ve svém oboru. Opakoval se také názor, že musí mít znalost o řízení firmy.

Zajímavé bylo vyčíslení jeho získávání profesního a osobního růstu, a to tak, že se z něho manažer profesionál stává až po deseti letech praxe. A aby se mohl dál rozvíjet, měl by svůj kolektiv a svou práci měnit každých pět let.

Vzdělání: 24 x

- | | |
|---|-----|
| 1. Kvalifikovaný: vzdělaný nebo zkušený. | 7 x |
| 2. Expert v oboru. | 6 x |
| 3. Základní znalosti metod řízení podniku. | 2 x |
| 4. Vybaven teoretickými a praktickými dovednostmi potřebnými k výkonu práce manažera. | |
| 5. Hluboké zkušenosti a poznání. | |
| 6. Má akademickou kvalifikaci. | |
| 7. Dobré znalosti o výrobcích či službách řízení firmy. | |
| 8. Odhodlání a zdravý rozum. | |
| 9. Léta praxe a zkušeností. | |

10. V tomto ohledu není nad praxi.
11. Má zkušenosti a reference.
12. Po delší době jak 10 let praxe.
13. Měl by po 5 letech střídat obor i kolektiv jako předpoklad osobního růstu.

Dále oslovení manažeri nejčastěji zmiňovali vztah tohoto manažera ke svému týmu. Zdůrazňovali, že profesionál ví, že na týmu je postavená jeho práce i jejich výsledky, a na základě tohoto se svým týmem jedná a také ho tak oceňuje. Je k nim upřímný a je jim nápomocný. Umí chválit a poradit a přitom neztrácí autoritu a respekt u svých podřízených. Manažer z Českomoravského cementu mi do odpovědi napsal, že nejprofesionálnější manažer, se kterým se kdy setkal, byla žena. A byla to Brigit Rechbergerová - dřívější šéfka Henkel ČR.

Napsal, že tato manažerka nikdy neváhala věnovat svůj čas, aby učila lidi kolem sebe, uměla řešit jejich problémy a přitom to rozhodně byla velmi "tvrdá" šéfka.

Souhlasím s jeho názorem, že právě kombinace určité tvrdosti a zároveň empatie dělá běžného šéfa profesionálem.

Manažer se, při výkonu svého povolání, ale nepotkává pouze se svými podřízenými. Je tedy nutné zmínit i nadřízené. Vztah k nim by měl být takový, že si manažer stojí za svými názory a za svými lidmi. Nezmění svůj názor pouze proto, že by s ním nadřízený nesouhlasil. Svými schopnostmi bude jistě logicky argumentovat a tak získá i nadřízené na svou stranu. Tito profesionálové mají pro firmu velkou cenu. Hodnota tohoto lidského zdroje bude mnohonásobně vyšší, než hodnota jiného z manažerů.

Vztah k týmu a ostatním: 23 x

1. Neustále si uvědomuje svou zodpovědnost, nejen vůči zaměstnávající firmě, ale i vůči svým podřízeným.
2. Jeho tým respektuje i nepopulární rozhodnutí.
3. Vždy se chová konzistentně, nemění názory dle okamžitého přání nadřízených.
4. Umí být vůdcem nejen v době, kdy se daří.

5. V době, kdy se nedaří, je otevřený, připravený sdělovat zaměstnancům i nepříjemná fakta, vždy však spolu s návrhy na zlepšení.
6. Umí chválit.
7. Umí naslouchat problémům svých podřízených.
8. Umí poradit.
9. Má přirozený respekt z jeho osobnosti a manažerské integrity.
10. Vede své lidi k cíli prostřednictvím vysvětlování problémů a zdůvodňuje svá rozhodnutí.
11. Umí motivovat, strhnout lidi, dát jim chuť do plnění i těžkých cílů.
12. Neúspěch bere na sebe a nepřenáší na tým.
13. Úspěch prezentuje jako úspěch týmu, ne svůj.
14. Ochoten předávat znalosti a zkušenosti mladším a méně zkušeným členům týmu.
15. Týmy jsou mu vysoce loajální, může po nich žádat téměř nemožné a oni to udělají.
16. Staví na lidech, ne na svém prospěchu.
17. Sociální kompetentnost.
18. Komunikuje se všemi firemními složkami.
19. Přirozená autorita.
20. Svoje činnosti provádí v kontextu s ostatními složkami.
21. Podílí se s ostatními na dosažení cíle.
22. Umí využít potenciál svůj i podřízených.
23. Stojí si za svými lidmi.

Profesionalita ve vztahu k úspěšnosti: 9 x

1. Nemusí být úspěšný, tato charakteristika nevypovídá o jeho výsledcích, ale o popisu práce
2. Často jde i o úspěšné manažery.
3. Většinou profesionalita přináší úspěch.
4. Ten úspěšný, o kterém jeho zákazníci říkají, že je profesionál (vyšší stádium profesionality - říkají to o něm i podřízení).
5. Z dlouhodobého hlediska úspěšnější než úspěšný manažer bez profesionality.
6. Profesionalita je podmínkou úspěšnosti, nemusí být úspěšný, ale většinou se tak

tváří a vypadá.

7. Napřed úspěšný a pak profesionál.
8. Úspěchy se dokáže motivovat sám.
9. Profesionalita je důležitým prvkem úspěšného manažera.

Chladný: 9 x

1. Neřídí se emocemi.
2. Více striktní.
3. Zajímají ho data, analýzy, výsledky z nichž vyvozuje okamžité opatření.
4. Na prvním místě je zisk a firma, lidé jsou až na druhém.
5. Zvládá emoce.
6. Brilantně odvede svou práci, ale zachová si odstup.
7. Chladnější dojem.
8. Nemá být citově vázán na některou ze skupin ve firmě.
9. Rozhodnutí nestaví na pocitu, ale na zažitých pravidlech a zkušenostech.

Řídí se pravidly: 4 x

1. Vystupuje, jedná a chová se v souladu s platnými principy a pravidly.
2. Pracuje dle instrukcí a směrnic.
3. Nabízí obecně manažerské poučky, díky kterým dosahuje dílčích zlepšení.
4. Vykonává za úplatu náročnou funkci s jasně definovanými pravidly, za stanovených podmínek, s přesně definovaným cílem.

Vztah k firmě: 4 x

1. K firmě výrazně loajální, neopouští ji v době krize, naopak dělá maximum, aby firmu z krize vyvedl.
2. V oblasti krizového managementu.
3. Může to být i krizový manažer.
4. Krizové řízení firmy.

Shrnutí

Profesionál se vyznačuje především svým celkovým profesionálním chováním. Podle oslovených manažerů je toto chování charakterizováno především neustálým učením se. Pracuje s plným nasazením nejen v práci, ale také na svém rozvoji. Jeho manažerské kompetence jsou dány tím, že je vzdělaný a zkušený. Z toho jeho vzdělání je minimálně se základními metodami řízení podniku. Shrnout nejčastější odpovědi pak lze do tří bodů:

1. Neustále se učí a pracuje na sobě.
2. Pracuje s plným nasazením.
3. Je vzdělaný.

2.4 Shrnutí výsledků dotazníkové akce

Celkový výsledek dotazníkové akce po vyhodnocení ukázal, že úspěšný manažer může být i chvilkově. To znamená, že mu k úspěchu mohlo pomoci štěstí. Za to profesionální manažer je charakterizován především tím, že je vzdělaný. Jeho postupy jsou promyšlené a svého vzdělání dokáže využít. Podle oslovených je profesionalita krůčkem k úspěchu. Tedy pro další účely bude v práci používán pojem úspěšný, jako někdo, který se tak stal za pomoci své profesionality. Takový manažer je pak nejstručněji charakterizován těmito body:

1. Vzdělaný, ale neustále na svém vzdělání dále pracuje.
2. Úspěšně řídí svůj tým.
3. Jeho výsledky jsou měřitelné a pracuje na nich s plným nasazením.

3 Osobnost úspěšného manažera v mezinárodním měřítku

První kapitola nastiňuje, jaký by měl být úspěšný manažer, v očích českých manažerů. Nabízí se ale, jestli je tento popis, takového vedoucího pracovníka, stejný i v očích manažerů z jiných zemí?

Japonsko

K odpovědi na tuto otázku bylo použito hodně různorodého materiálu a ukázalo se, že u japonské firmy, zabývající se výrobou komponentů pro automobilový průmysl, je očekáváno od vedoucích pracovníků toto:

„Co je očekáváno od zaměstnance ve vedoucí pozici

Jaký by měl být vedoucí

Člověk, který dokáže jednat z manažerské pozice.

Člověk, který je vždy schopen posoudit, zda to či ono bude firmě přínosem, či firmu poškodí.

Člověk, který je schopen nést zodpovědnost za obchodní činnost.

Člověk, který nese zodpovědnost za bezproblémové plnění úkolů svého oddělení v souvislosti s bezpečností, kvalitou a dodávkami.

Člověk, který je obáván a ne zesměšňován; má se o něm říkat, že je „ostrý“.

Aby předešlého dosáhl, musí to být člověk, který dokáže cokoliv.

1. Cíle firmy a zlepšení životní úrovně zaměstnance

Řízení práce – management – znamená vytvářet harmonii, je nutné mít smysl pro rovnováhu (nežádoucí je jednání „ode zdi ke zdi“).

Management znamená pracovat s výhledem do budoucnosti, je potřeba předvídat.

2. Žádoucí předpoklady vedoucího zaměstnance

Pocit zodpovědnosti – dokončujte svěřenou práci za každou cenu.

Nést vlastní zodpovědnost – neviňte za neúspěch své podřízené.

Bez podřízených není vedoucí – když jste chváleni, je to díky vašim podřízeným.

Proškolování podřízených – podřízené chvalte a proškolujte.

Neodkládat rozhodnutí – opožděné rozhodnutí vaši podřízení nedoženou.

Umět poděkovat – když něco dostanete, nešetřete slovy.

Člověk, který přemýšlí hlouběji nad kvalitou, si všimne i nepatrných rozdílů v porovnání s normálem – zdokonalujte své smysly.

Říct a být poslechnut; předvést a nechat si předvést práci – je třeba člověka chválit, aby konal (způsob myšlení vstřícný k lidem).

3. Pracovní metodologie

Reportujte stručně a výstižně – mluvte o podstatě.

Přemýšlejte nad tím, k čemu jsou data shromažďována – nekončete jen u toho, že data shromáždíte. Najděte problém → navrhnete opatření → vytvořte plán k jejich provedení.

Vždy přesně stanovte datum a odpovědnou osobu za provádění opatření – vysvětlíte podstatu, získáte pochopení a pravidelně sledujte následný postup.

Naučte se přednášet – vytvořte a přednesete svou zprávu, stanovte si jasný smysl svého sdělení, vyslechněte si a pochopte smysl hodnocení a používejte přehledné grafy.“

Tento dokument byl získán od Japonské firmy podnikající v České republice v automobilovém průmyslu. Její japonští vedoucí pracovníci poskytli materiály jen oproti slibu, že nebude jmenována firma.

Výše uvedený text je součástí plánu vzdělávání zaměstnanců. Je poskytnut vedoucím pracovníkům jako základní požadavky kladené japonským managementem na všechny podřízené manažery hned po nástupu do funkce. Na plnění výše uvedených požadavků dohlíží pracovník, který daný dokument vytvořil jako koncept chování svých podřízených. Byl vytvořen podle jeho 40 letých zkušeností z managementu v Japonsku.

Shrnutí do třech bodů úspěšného manažera z pohledu japonských manažerů:

1. Dokáže nést zodpovědnost.
2. Je obáván, mělo by se o něm říkat, že je „ostrý“.

3. Dokáže cokoliv.

Zvláště druhý a třetí bod je velmi obecný. Od manažerů z dané firmy ale vím, že jsou japonským vrcholovým vedením přísně hlídány. Bohužel pak vznikala multikulturní problém. A to v porozumění, tedy v komunikaci. Japonští vedoucí se všichni vyjadřovali velmi obecně a nekonkrétně a pak bylo velmi těžké, jejich požadavky splnit. Velký problém s překladem pak měli také tlumočníci.

Rakousko

Pro získání třech bodů, které by konkretizovaly rakouské úspěšné manažery, jsem použila knihu, která se zabývá přímo tímto tématem. Jmenuje se Jak udělat kariéru. Tipy a triky úspěšných profesionálů a jejím autorem je Günter Fritz. Tato kniha mě zaujala především v tom, že je napsána za pomoci rozhovorů s úspěšnými manažery z Rakouska. Je sestavená podle praxe, zkušeností a reality.

Zvláště jsou v této knize zmiňovány tyto vlastnosti, které má mít úspěšný vedoucí pracovník:

1. Talent, odborná znalost, taktická obratnost.
2. Sebevědomý, rozhodný a kompetentní.
3. Charisma, pozitivní vnitřní postoj, sebejisté a sympatické vystupování a umění jednat s lidmi.

Lze tedy jednoduše shrnout, že důležité jsou znalosti a pak jejich „prodej“ pomocí vystupování. Charisma a talent je přisuzován vrozeným vlastnostem.

Holandsko

Jak vidí holandští manažeři svoje úspěšné lidi, jsem se dozvěděla z manažerského školení firmy EŠKK, jejíž zakladatelská firma je z Holandska (The European School of Correspondence) a tento kurz byl od tam také převzat.

Podle jejich materiálů je úspěšný ten, kdo je:

1. Nespokojí se se službami či produkty střední jakosti, ale vždy vyžaduje nejvyšší možnou kvalitu.
2. Chová se jako úspěšný člověk.
3. Má sklon k peněžnímu odměňování se i jiných za dosažené pracovní úspěchy.

Poprvé je ve shrnujících vlastnostech uvedena odměna za odvedenou práci. Zdá se, že je tento prvek pro holandské manažery důležitým prvkem úspěchu.

Německo

Poznatky o úspěšných manažerech jsem získala z vlastních pracovních příležitostí u firem s německými mateřskými společnostmi. Jejich systém na vzdělávání manažerů uvádí, že úspěchy dosahuje jen manažer, který má výsledky, za svou precizní práci, která je získána za pomoci jeho chování na vysoké úrovni.

Moje praxe u těchto firem je téměř desetiletá. Podle německých vedoucích je důležité pro dosažení úspěchu tyto zmíněné tři věci:

1. Výsledky.
2. Preciznost.
3. Chování na vysoké úrovni.

Česká republika

Pro úspěšné manažery v České republice jsou použity výsledky z dotazníkové akce, jejichž popis je součástí prvních dvou kapitol praktické části této práce. Pro zopakování a možnost porovnání:

1. Vzdělaný, ale neustále na svém vzdělání dále pracuje.
2. Úspěšně řídí svůj tým.
3. Jeho výsledky jsou měřitelné a pracuje na nich s plným nasazením.

Srovnání rysů úspěšných manažerů v mezinárodním měřítku

Tabulka obsahuje přehledně uspořádané výsledky výzkumu.

Tabulka 2: Souhrn výsledků mezinárodního srovnávání úspěšných manažerů

Japonsko	Rakousko	Holandsko	Německo	Česká republika
Nese zodpovědnost	Talent, znalosti, obratnost	Sklon k peněžnímu odměňování	Preciznost	Vzdělání
Obávaný, „ostrý“	Sebevědomý, rozhodný a kompetentní	Chová se jako úspěšný	Chování na vysoké úrovni	Úspěšně řídí svůj tým
Dokáže cokoli	Charisma, sebejistota a umění jednat s lidmi.	Vyžaduje nejvyšší možnou kvalitu	Výsledky	Měřitelné výsledky

Podle srovnání je názorně ukázáno, že nejčastějšími společnými rysy jsou:

1. Vzdělání.
2. Chování.
3. Výsledky.

A proto by se manažeři měli zaměřovat na rozvoj svých dovedností v těchto oblastech. K tomu jim pomáhá vlastní rozvoj, který může manažer uskutečňovat různými způsoby.

4 Rozvoj manažerských schopností

Pro úspěšného manažera je tedy samozřejmostí, že se stále učí. Jeho proces zlepšování se, osobního rozvoje a neustálého vzdělání nikdy nekončí. Některé firmy manažerům poskytují možnosti vzdělání v manažerských kurzech, ale většina manažerů je odkázána, ve vlastním rozvoji, sama na sebe. Je proto jasné, že každý způsob, který manažer využije pro zdokonalování, se počítá.

Podle článku s názvem „Tajemství špičkové výkonnosti“, (který lze nalézt na odkaze http://modernizeni.ihned.cz/c4-10065480-22378130-600000_d-tajemstvi-spickove-vykonnosti, a který je výtahem z Ericsson, K. A., Prietula, M. J., Edward T. Cokely, E. T.: *The Making of an Expert*. Harvard Business Review 7/8/2007, s. 115 - 121) mají nejúspěšnější lidé na světě (a to z různých oblastí, ať se již jedná o sportovce, manažery nebo umělce) společně jen pár věcí:

1. Za prvé se jedná o zázemí v rodině, které jim poskytuje podporu po celou dobu jejich práce na úspěchu.
2. Za druhé je to čas, který tito lidé stráví **denně**, a to je třeba zdůraznit, denně na svém rozvoji a zlepšování se.

Tito úspěšní lidé na sobě pracují denně 5 hodin. Jde o tréninky, četbu odborné literatury a další dennodenní práci pouze na tom, jak být stále v kondici, být stále v obraze o novinkách na trhu, být stále v kontaktu s informacemi. Výše zmíněný článek a mnoho dalších inspirativních a zajímavých lze nalézt na serveru Moderní řízení. Jde o jediný manažerský digest na českém trhu a proto by mu, ze strany manažerů, mohla být věnována pozornost. Článek vyšel 8. 11. 2007 s aktualizací 9. 11. 2007. Tomuto článku ale aktuálnost nemůže být upřena.

Z toho vyplývá, že manažer má dva základní způsoby, jak se vzdělávat:

1. Vzdělávat sám sebe.
2. Nechat se vzdělávat.

Jde o třídění z hlediska pohledu manažera. Je však zcela jasné, že tyto dva způsoby rozvoje dovedností a schopností by měli jít spolu ruku v ruce a navzájem se doplňovat.

Vzdělávání podle vlastního plánu

Aby mohl vzdělávat sám sebe, je třeba, aby si stanovil plán svého vlastního individuálního rozvoje.

1. Zjistit svoje vlastní schopnosti a vlohy.
2. Na základě zjištěných nedostatků se snažit cíleně tyto odstraňovat.
3. Nalézt způsoby výuky.
4. Shrnout zlepšení a opakovat vše od bodu jedna.

Nejčastější způsoby dalšího, individuálního vzdělání jsou vlastní nashromážděné materiály a literatura a s tím související praktická cvičení. Příkladem praktického cvičení je nácvik charismatu, jednání a vystupování před zrcadlem.

Nejklasičtější způsobem tedy stále zůstává práce s tištěnými materiály. Manažer tak může svůj čas strávený nad knihami a jinými podklady, rozvrhnout podle sebe, může je pročítat svým vlastním tempem, dělat si poznámky a z toho pak tvořit vlastní další texty. S těmito pak nadále pracovat podle individuálních potřeb manažera.

Vzdělávání v manažerských kurzech

Většina firem nechává rozvoj svých manažerů na nich samotných. Ale již v dnešní době je čím dál častější, že společnosti své manažery posílají na kurzy určené speciálně pro ně. Jde však o nárazové vzdělávání, které je, ale zároveň zaměřené také na fyzickou stránku. Jde o poměrně drahou záležitost a tak firmy v tomto případě málokdy pamatují na pravidelnost opakování, které se doporučuje 2 x - 3 x ročně.

S prvním vzdělávacím programem jsem se setkala před sedmi lety. Šlo o víkendový pobyt, který byl spojený s výukou manažerů podle amerického modelu. Tím, že jde o americký model, bylo v prezentaci firmy, která toto školení dělala. Víkendový pobyt stál pro deset manažerů v hotelu Sen u Prahy 750 tis. Kč.

Manažeři byli po víkendu tak vyčerpaní tak, že si vzalo 30% z nich volno. Navíc, díky špatně zvoleným aktivitám na kurzu, došlo mezi manažery k hádkám a poté taky ke zranění, které zapříčinilo několika měsíční rekonvalescenci manažera. Ten měl ve firmě na starosti celou Slovenskou republiku, takže docházelo k následným pracovním potížím. Tento školící víkend byl hodnocený jako únavný, drahý a nepřínosný.

Rozdílný kurz, se kterým jsem se setkala v praxi, byl pro manažery ve smyslu vzdělávání z oboru a jeho zakončení bylo uzavřeno mezinárodním certifikátem. Tento certifikát pak jeho držitelé dávají dokument o absolvování manažerského vzdělání. Zde tedy bylo tématem základní manažerské dovednosti, které se vyučují na školách.

Třetím způsobem rozvoje manažerů byl motivační kurz, který pro naši českou banku vedl americký manažer najatý speciálně za tímto účelem. Manažer přišel na pódium v obleku, pod kterým měl bílá trička. Jeho projev byl vášnivý a plný emocí. V nejdůležitější části pak sundal sako a na tričku se objevil nápis konkurenční banky. „Co uděláme s touto konkurencí?“ Zvolal do sálu. „Zničíme ji!“ A tričko roztrhl. Pod ním měl pak další s názevem jiné konkurenční banky a v tomto duchu pokračovali. Český vrcholový management byl zděšen. Tento americký manažer vydržel ve funkci symbolických 6 měsíců.

Motivační kurzy pro manažery obdobným způsobem dělají např. firmy Amway nebo Avon.

Kurz rozvoje manažerských schopností

V dnešní době je však ale potřeba vzít od všeho něco a všechno pak přizpůsobit na míru manažerům. Kreativně vytvořit nový vhodný systém. Protože čeští lidé a tedy i vedoucí pracovníci jsou jiní než američtí, tak tento způsob kurzů nesmí být přejímán celý a beze změn.

Každá firma navíc požaduje pro své manažery jiné dovednosti a tak musí být kurz připraven přesně „na klíč“ podle požadavků společností. Přesně podle zadavatelů kurzu.

Z tohoto pohledu pak lze složení skupiny rozdělit na kurz, ve kterém jsou:

1. Manažeři pouze z jedné firmy.
2. Manažeři z různých firem.

Podle doby trvání kurzu jsou víkendové kurzy velmi vhodné. Nezasahují tak do pracovních povinností ve společnostech, kde manažeři pracují.

Je třeba také manažery rozlišovat podle stáří:

1. Mladý, dravý a kariérově agresivní.
2. Starší, rozumný, zkušený a rozvážený.

Je jasné, že mladým manažerům může být program, zvláště mimo samotné školení, přizpůsoben jejich energii a průbojnosti. Obsah cvičení pak bude svižnější a zaměřený na kontrastní a vyzývavé podněty.

Samozřejmě pak u starších manažerů bude obsah hodin zaměřen na seriózní koncentrované informace a klidnější a aktivně méně náročný mimo pracovní program.

Podle zaměření pak lze kurzy připravovat podle třech základních možností:

1. Kurz pro zlepšení manažerského vzdělání v řízení firmy.
2. Kurz na zlepšení vztahů mezi manažery jedné firmy.
3. Kurz pro manažery z různých firem s alternativními způsoby rozvoje.

Cizí jazyky, které jsou v dnešní době pro manažery velmi důležité, nebudou obsahem víkendových kurzů. Kvůli jejich krátké délce trvání není zařazení tohoto typu kurzu vhodné.

Kurz pro zlepšení manažerského vzdělání v řízení firmy

Při víkendovém kurzu jde o:

1. Pátek - příjezd po pracovní době.

Do 17:00 Ubytování v místě konání.

18:00	Společná večeře.	
19:00 - 20:00	Zahajovací hodina kurzu:	Seznámení se školitelem, rozdělení materiálů potřebných pro studium.
20:30 - 22:00	Večerní program:	Seznamovací párty. Ochutnávka vín, bowling apod.

2. Sobota - Den školení.

Obsah školení bude připraven podle požadavků zadavatele. Např. ekonomické ukazatele, řízení podniku, finance apod.

8:00 - 9:00	Snídaně	
9:00 - 11:00	1. blok školení:	Obsah dle zadání.
11:30	Oběd.	
13:00 - 15:00	2. blok školení:	Obsah dle zadání.
15:00 - 16:00	Osobní volno.	
16:00 - 18:00	3. blok školení:	Obsah dle zadání.
18:30	Večeře.	
19:30 - 22:00	Večerní program:	Sportovní aktivity nebo společenské hry.

3. Neděle - Den odjezdu.

Školení podle daného tématu bude probíhat ještě dopoledne a po obědě je naplánován odjezd účastníků kurzu.

8:00 - 9:00	Snídaně	
9:00 - 11:00	4. blok školení:	Závěrečný test.
11:30	Oběd.	
13:00 - 16:00	Odjezd účastníků.	

Veškeré časy jsou orientační a budou upraveny přesně podle místa konání (podle standardních zvyků podávání jídel v daném hotelovém komplexu).

Půjde-li o manažery z jedné firmy, bude na přání zadavateli školení (nadřízenému, majiteli nebo vlastníkovu firmy) z kurzu poskytnuta závěrečná zpráva o průběhu a výsledcích. Zpráva bude také obsahovat návrh na další školení v pravidelných intervalech, k nimž bude připojen plán zlepšení jako výsledky absolvovaných kurzů.

Zprávy o účastnících a jejich hodnocení bude ukládáno v centru organizace provádějící kurzy. Při dalším kurzu pak může školitel k jednotlivým manažerům použít již dříve získané informace a tak se lépe připravit na jeho další rozvoj a mít tak lepší přípravu na daný kurz. S tímto samozřejmě souvisí otázka utajení informací. Každý se školitelů zaměstnaných u firmy tyto kurzy zajišťující, bude mít v pracovní smlouvě podepsanou doložku o utajení důvěrných informací o účastnících manažerských programů. Kopírování takovýchto dokumentů a jejich další použití bude přísně kontrolováno. Porušení těchto podmínek bude přísně sankcionováno. Tento způsob ochrany dat je při této práci podstatný a bude chráněn proti zneužití. Hodnocení manažerů - účastníků - bude subjektivním hodnocením školitele a bude použito pro zdokonalování rozvoje konkrétních manažerů a tedy i zlepšení působení kurzů. Školení při opakování se tak stanou rozvojem manažerů přímo jim na míru a budou poskytovat vyšší úroveň zlepšení.

Kurz na zlepšení vztahů mezi manažery jedné firmy

Při víkendovém kurzu jde o dále uvedený program:

1. Pátek - příjezd po pracovní době.

Do 17:00 Ubytování.

18:00 Společná večeře.

19:00 - 20:00	Zahajovací hodina:	Seznámení se školitelem a požadavky kladenými na účastníky.
---------------	--------------------	---

20:00 - 22:00	Večerní program:	Společenské hry s týmovým zaměřením, jako je bowling nebo adrenalinová karetní hra Kent.
---------------	------------------	--

Týmy budou tvořeny školitelem. V tomto kurzu bude podstatné, aby zadavatel předal školiteli informace minimálně o základních vztazích těchto manažerů ve firmě. Obsah

večerního programu je zaměřen na sjednocení úsilí týmu za společným cílem. Ve hrách je společným cílem samozřejmě vítězství. Pro jeho dosažení bude potřebná dostatečná komunikace, která bývá nejčastějším blokátozem firemních vztahů. V pátek, tedy koncem týdne, nemá smysl dávat příliš náročné obsahy hodiny kurzu, aby se manažeri nedostali do únavy. Je třeba, aby byli připraveni na sobotu, kdy se očekává jejich plné nasazení při plnění zadaných úkolů.

2. Sobota - Den školení.

Cílem celého víkendu je zlepšení firemních vztahů, mezi přítomnými manažery. Bude použit Lewin-Scheinův model, který rozlišuje tři základy procesy změny ve vztazích mezi lidmi:

- 1) Rozmrazení - potřeba změny ve vztazích se udělá tak zřejmá, že ji člověk bude akceptovat.
- 2) Posun - akceptují se nezbytné změny.
- 3) Zamrazení - nové postoje a chování se stávají běžnými.

(KOMÁREK, 2004)

8:00 - 9:00 Snídaně.

9:00 - 11:00 1. blok školení.

Obsahem této dvouhodinovky bude identifikace rolí, kterou mají jednotliví účastníci ve firmě a vztahů mezi nimi. Otázkou bude, které vazby v procesu (výroby, služby nebo obchodní činnosti) navazují na jaké. Je třeba nalézt problém, který se projevuje např. častými hlášeními o problémech s jakostí mezi odděleními, nebo upozorňováním na opakující se chyby v objednávkách obchodníku apod. Školitel musí vhodnými otázkami nalézt úroveň komunikace mezi jednotlivými manažery a jejich svěřenými úseky.

Předběžnou přípravu samozřejmě školitel provede předem. Musí vědět, čím se firma zabývá, jaký výsledek očekává od kurzu zadavatel a co ho vedlo k tomu, že právě tyto manažery poslal do kurzu na zlepšení manažerských vztahů.

Prostředky, které může školitel použít na zlepšení vztahů:

1. Výměna rolí - mezi konfliktními manažery dojde k výměně pracovních rolí. Poté budou demonstrovat svůj pracovní vztah. Účelem je, aby dvě nebo více osob se podívalo na práci ostatních a svou práci pohledem druhých.
2. Sdílené pocity - manažer sdělí ostatním své pocity z jejich práce. Nikdo ho nepřerušuje. Po té pokračuje další. Skupina mezi sebou v kruhu diskutuje o nastalých problémech v klidu a s čistou hlavou po ránu a ne v pracovním prostředí.

V tomto kurzu hraje neutrální nové prostředí pro manažery důležitou roli. Všichni mají rovné podmínky. Nikdo není nadřazený nikomu dalšímu. Je tedy také potřeba, aby nedocházelo ke školení manažerů z jiných úrovní. Neefektivní by bylo školit manažery např. střední a vyšší úrovně. Kurz na rozvoj manažerů z nízkého stupně řízení nedoporučuji provádět, protože u nich jde o rozhodování na operativní úrovni ve věcech konkrétních k technologickému postupu. Jejich školitel by tedy musel být znalec konkrétního oboru. Samozřejmě lze tento kurz zařídit, ale ne v externím prostředí. Toto vzdělávání bude stačit provádět v pravidelných intervalech ve firmě.

11:30 Oběd

13:00 - 15:00 2. blok školení: Obsah dle zadání

Diskuze nad poskytnutými materiály. Příkladem může být:

„Umění jednat s lidmi (D. Carnegieho zásady)

Zásady jak lidi získat:

Zajímejte se upřímně o lidi kolem sebe.

1. Usmívejte se na své okolí.
2. Pamatujte na to, že vlastní jméno a příjmení je pro každého člověka je tím nejlepším zvukem.
3. Buďte pozornými posluchači.
4. Když sami hovoříte, mluve o tom, co zajímá vašeho partnera.
5. Vzbudte ve vašem partnerovi pocit, že je významnou osobou.

Jak lidi přesvědčit:

1. Vyhrajete jen tehdy, nepřete-li se.
2. Ukažte, že si vážíte jiného přesvědčení.
3. Nikdy nikomu neříkejte, že se mýlí.
4. Mýlíte-li se vy sami, uznejte to rychle.
5. Každé jednání s kýmkoli začínejte přátelsky.
6. Dívejte se na věci z hlediska svého partnera.
7. Snažte se najít argumenty, se kterými můžete souhlasit.
8. Nechte svého partnera vyhovorit.
9. Ponechte druhému přesvědčení, že nová myšlenka je jeho.
10. Sympatizujte s přáním a míněním druhého a mějte pro něho pochopení.
11. Formulujte úkol, který chcete, aby váš partner splnil jako náročnou záležitost, která vyžaduje zdatnost a znalost, tedy jako výzvu pro něho.

Jak lidi změnit:

1. Každý nepříjemný rozhovor, když nejste s někým spokojeni začněte něčím, čím spokojeni jste.
2. Na chyby upozorňujte nepřímo a taktně.
3. Než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách.
4. Příkazy formulujte vždy ve formě otázky, nikdy jako rozkaz.
5. Myslete na důstojnost druhého, o chybách jednejte v soukromí, chvalte vždy veřejně.
6. Pochvalte sebemenší zlepšení, buďte uznalí a neskrmlete chválou (Klíčová zásada!)
7. Idealizujte lidi a jednejte s nimi jako s osobnostmi. (Což skutečně jsou, jde jen o to, že osobnosti z nich vytvoříte tím, že odhalíte a uvolníte skryté schopnosti a přednosti.)
8. Povzbuzujte a snažte se své partnery přesvědčit, že napravit chybu je snadné, a že to co od něho požadujete může při svých schopnostech a kvalifikaci snadno vykonat.
9. Snažte se, aby druhý byl spokojen a šťasten tím, že může udělat co po něm požadujete.

10. Požádejte druhého o laskavost tak, aby věděl, že bez jeho přispění byste se neobešel.“ (VYSUŠIL, 1996, 49 s.)

15:00 - 16:00 Osobní volno.

16:00 - 18:00 3. blok školení: Obsah dle předem připraveného zadání

Příklady nácviku charismatu. Pokračování první etapy Lewin-Scheinového modelu. Je třeba manažerům také vysvětlit, že v komunikaci, která se vyhrocuje, je urážka nesmysl. Je-li poznámka, která by mohla urážku vyvolat, nesmysl. Není proč se urážet, když to není pravda. Je-li pak pravda, je třeba se nad tím zamyslet a případnou chybu napravit.

18:30 Večeře.

19:30 - 22:00 Večerní program: Např. sportovní aktivity nebo společenské hry.

3. Neděle - Den odjezdu.

Školení podle daného tématu bude probíhat ještě dopoledne a po obědě je naplánován odjezd účastníků kurzu.

8:00 - 9:00 Snídaně.

9:00 - 11:00 4. blok školení: Nástin procesu Lewin-Scheinového modelu

Na kurzu je možné začít pouze s první fází Lewin-Scheinového modelu. Počítá se s tím, že manažeři, budou-li zpětně konfrontováni s tím, že docházelo v kurzu o pokus zlepšit jejich stavy, budou dále na sobě pracovat. Výsledky druhé fáze lze totiž porovnávat až s přihlédnutím k delšímu časovému období. Je potřeba, aby si manažeři uvědomili, co se děje a co je cílem jejich práce poté do budoucna. Školitel poté dá manažerům další návod k zamyšlení tím, že jim poskytne informace ze svého pohledu. Řekne jim upřímně, v čem vidí problémy v komunikaci, jak hodnotil uplynulé dny a jaká má doporučení do budoucna. Školitel stráví s účastníky všechnen možný čas během víkendu a nashromáždí co nejvíce dat, se kterými poté bude s manažery diskutovat.

11:30 Oběd

Je tedy samozřejmé, že ke všem třem fázím Lewin-Scheinova modelu dojít nemůže. Výsledky pak budou kontrolovány a hodnoceny např. při dalším kurzu na stejné téma, se stejnými účastníky. Budou prodiskutovány a hodnoceny výsledky. Je třeba mluvit o přínosech i negativech.

Kurz pro manažery z různých firem s alternativními způsoby rozvoje

Plán víkendového kurzu:

1. Pátek - příjezd po pracovní době.

Do 17:00 Ubytování.

18:00 Společná večeře.

19:00 - 20:00 Zahajovací hodina: Seznámení se školitelem a ostatními členy kurzu.

Možnost použití seznamovací hry Adjektivní Alex. V této hře jde o to, že každý člen skupiny řekne přídavné jméno, které ho charakterizuje a které začíná na stejné písmeno jako jeho křestní jméno. Následující účastník kurzu zopakuje jméno předchozího i s přídavným jménem a přidá další. Skupina bude mít tak maximálně deset členů

20:30 - 22:00 Večerní program: Seznamovací párty

Mohla by obsahovat např. ochutnávku vín nebo společenské hry, při kterých se uvolní atmosféra a účastníci alespoň trochu ztratí stud před ostatními. V příjemné atmosféře se bude dále dobře pracovat. Použití metody Ice breaking pro dosažení příjemnější atmosféry mezi účastníky.

2. Sobota - Den školení.

Obsah školení bude připraven s přihlédnutím k novinkám v manažerské oblasti. Např. v oceněních. Kdo byl manažerem roku? Kdo podnikatelem roku? Kdo toto ocenění získal v České republice a kdo ve světě.

8:00 - 9:00 Snídaně.

9:00 - 11:00 1. blok školení.

Co je nového v technologiích, které manažeři používají. Jaké triky používají profesionálové? Jak být důslednější, lepší a efektivnější v práci. Poskytnout jim podklady, které si mohou odnést domů a kdykoliv do nich nahlédnout.

Je třeba v manažerech také vyvolat znovu zájem o učení. Ukázat jim, jaké to je, když se něco dělá se zájmem a zaujetím. Ukázat jim na příkladech osobností, že když se něco chce, tak to jde. Ztotožnit se s heslem: „Kdo chce, hledá způsob. Kdo nechce, hledá důvod.“

Při vyvolání zájmu o práci a znovu o vzdělávání, zeptat se účastníků, jaké to bylo, když byli na škole? Čeho všeho chtěli dosáhnout? Co je hnalo dopředu? Ať si vzpomenou na staré „motory“, které je hnali kupředu. Diskuze trenéra s manažery o všem.

11:30 Oběd.

13:00 - 15:00 2. blok školení: Pokračování v trendech z oboru

Také nastínění stránky ohledně image. Obleky, sladění barev, hodinky. Ale také může jít o diskuzi, nad nastalými problémy, se kterými se manažeři v praxi setkávají. Navzájem nad nadhozeným tématem mohou v kruhu diskutovat a poskytovat si příklady z praxe a jejich řešení. Tématem tohoto způsobu školení pak může být cokoliv. Odbory, problémy se zaměstnanci. Tato praktická část pomáhá ve firmách, kde se vedoucí pracovník „vyčerpal“. Stává se to u manažerů, kteří jsou na jednom místě déle jak pět let. Pak probírání starostí, které vedoucí pracovníky denně potkávají, může pomoci získat manažerovi nový pohled na věc, který poté může využít podle svých potřeb.

15:00 - 16:00 Osobní volno

16:00 - 18:00 3. blok školení: Pokračování dle tématu.

Jako příklad rozvoje kompetencí ve vedení lidí je následující článek, jak přijít na příčiny problémů:

„Analýza pomocí tázání se „5 x proč?“

1. Opatření u trvalých problémů začínají u analýzy příčiny.

Struktura problémů příčin trvalých problémů vyskytujících se ve výrobě

Většina problémů, které se vyskytují ve výrobě, mají dva specifické druhy příčiny:

- I. Příčina je jedna, ale liší se její typ,
- II. příčin je více, ale liší se jejich složení.

Vysvětlíme si podrobně tyto dva typy:

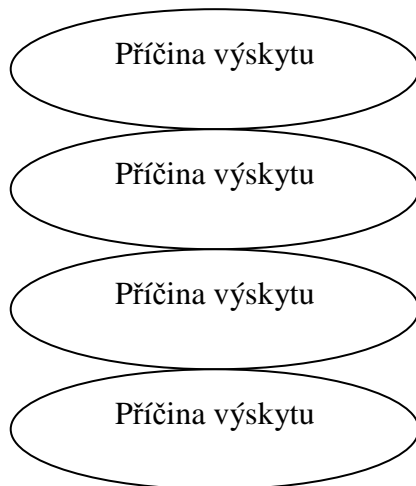
I. Příčina je jedna, ale liší se její typ.

Jako příklad vezmeme situaci, kdy příčin může být deset. Od A do J. Za takové podmínky může být někdy příčinou A, jindy C nebo i K. Jinými slovy, vyskytnuvší se vada může mít pokaždé jinou příčinu. V takovém případě, ale nemůžeme očekávat, že když provedeme opatření pouze proti příčině A, zaručíme si tím požadovaný výsledek. Co uděláme v případě, že se příčina vady pokaždé liší?

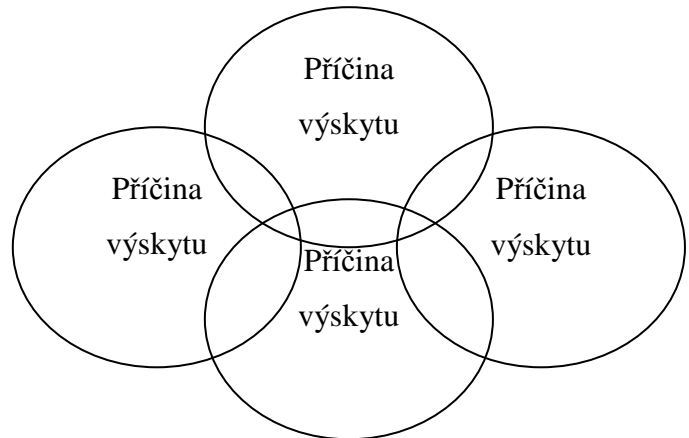
V takovém případě musí provést opatření proti všem možným příčinám vad tak, aby byl zachován žádoucí stav a nedocházelo k žádným změnám a následnému selhání.

II. Příčin je více, ale liší se jejich složení.

Na rozdíl od předchozího případu vznikne zde problém při nakupení více příčin. Navíc se může seskupení jednotlivých příčin lišit. Například problém způsobí příčiny A, B a C, nebo v jiném případě A, C, G a H a tato uskupení se mohou libovolně měnit. Viz obrázky.



Obrázek 2: Příčina je jedna, ale liší se její typ



Obrázek 1: Příčin je více a liší se jejich složení

V tomto případě musíme provést opatření proti každé jednotlivé příčině, jinak nedosáhneme žádoucího výsledku.

U trvalých problémů ve výrobě je důležité, abychom našli tu pravou příčinu výskytu problému a provedli opatření proti jejímu opakování.

2. Jak hledat „Proč?“, změna způsobu myšlení.

Nové objevy začínají u hledání příčiny

Mnoho lidí si myslí, že člověk, který se zabývá neustálým hledáním příčiny to či onoho, který se neustále ptá: „Proč?“, jen zbytečně marní čas.

Ale ve skutečnosti je to úplně jinak. Lidé, kteří se snažili vynalézt letadlo, začínali u otázky: „Jak je možné, že ptáci létají?“ a na základě této otázky začali navrhovat stroje s křídly. I doktor Janner (1749 – 1823), který stál u zrodu vakcíny proti neštovicím si na začátku svého hledání po tomto léku položil otázku: „Proč někteří lidé onemocní na neštovice a jiní ne?“

Mohli bychom najít mnoho takových objevů, které začali položením otázky: „Proč?“, „Jak je to možné?“ A vliv na objevení nových věcí nemá jen sám objevitel, ale i lidé, kteří jej obklopují.

Nezapomínáte se kvůli vlastní zaneprázdněnosti ptát: „Proč?“. „Proč se na mě zlobí?“, „Proč ta rostlina uvadla?“, „Proč nestihnu dokončit práci v daném čase?“, „Proč se ten stroj pokazí pokaždé v tom samém místě?“ atd. Nemáme všichni kolem sebe spoustu takových otázek, které musíme vyřešit?

Pomocí pátrání po příčinách bychom měli pochopit smysl mnohého a objevit zatím neobjevené a v každodenním soukromém i pracovním životě si vytvářet vlastní výzvy.

Analýzou pomocí otázky „Proč?“ vyřešíme nejenom spoustu problémů, ale zefektivníme svou práci a umožníme další rozvoj.

Zkuste všichni používat analýzu pomocí „Proč?“ jak ve svém pracovním, tak soukromém životě a změňte tak svůj postoj a způsob myšlení.

3. Co znamená analýza pomocí otázky „Proč?“

Způsob provádění analýzy pomocí otázky „Proč?“

Účel analýzy pomocí ptaní se otázkou „Proč?“ je, že se nespokojíme pouze s možnou předpokládanou příčinou problému, ale že pátráme dál do hloubky a hledáme skutečnou příčinu.

Naučme se analyzovat problém pomocí ptaní se „Proč?“, jak nám ukazuje následující schéma:

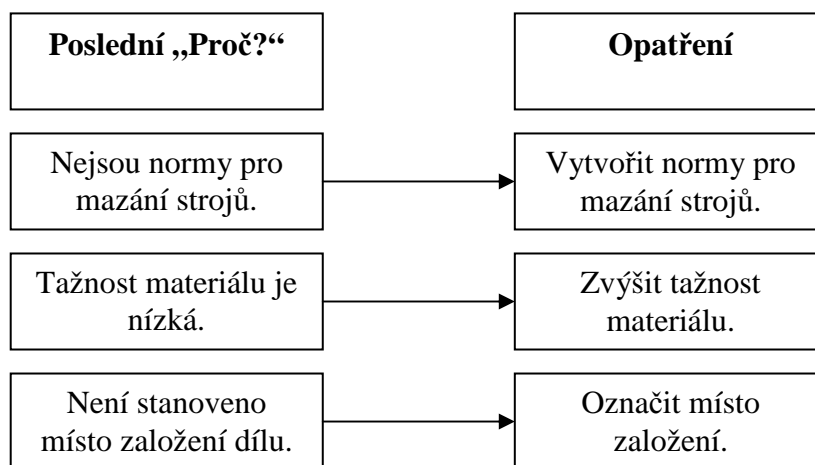
Jev → Proč došlo k tomuto jevu? → Proč došlo k tomuto výskytu příčiny? → Proč došlo k tomuto výskytu příčiny? → Proč došlo k tomuto výskytu příčiny? → Poslední proč? (Leží zde příčina výskytu problému?)

Když se dostaneme k poslední otázce „Proč?“, našli jsme pravou příčinu výskytu.

Pátrání po příčině ve spojitosti s opakovaným výskytem problému

Nejprve zjistíme skutečnou příčinu výskytu problému, provedeme opatření a následně provedeme i opatření nepřímá, která slouží k zabránění zopakování vady.

Například na obrázku níže, můžete vidět opatření, proti zjištěným příčinám výskytu vady:



Obrázek 3: Opatření proti zjištěným příčinám

Tato opatření proti příčině výskytu problému, ale nejsou i opatřením proti opakování stejné vady v budoucnu.

Hlavními příčinami výskytu vad ve výrobě nejsou stroje, jigy aj., ale jsou to činnosti, které provádí lidé – způsob provádění operace, postupy údržby a jejich provádění (úklid, mazání, kontrola aj.), práce a její kontrola atp.

Dříve, než se pustíme do realizace jakékoliv činnosti, je důležité zeptat se „Proč?“, zjistit její smysl, protože jinak nedosáhneme trvalého výsledku.

4. Účel analýzy pomocí otázky „Proč?“

Vyřešení problému a preventivní opatření proti opakovanému výskytu

Nejdůležitějším účelem analýzy „Proč?“ je vyřešení problému a provedení opatření proti jeho opakovanému výskytu. Při řešení problému nesmíme skončit u jeho řešení, ale musíme přemýšlet i nad následujícími opatřeními.

Opatření proti opakovanému výskytu spočívají v:

- I. Provedení zlepšení, aby nedošlo k opakování výskytu.

II. Vytvořit takový systém, aby i v případě zopakování stejného problému byl problém snadno objeven; vytvořit systém monitoringu možných výskytů vad z hlediska:

- zařízení
- člověka
- systému – stanovit, optimalizovat, zjednodušit, dodržovat.

Při provádění analýzy, mějte na paměti vždy tyto dva způsoby provádění opatření. Nezapomínejte dále na to, že nestačí jen dosáhnout požadovaného výsledku provedením opatření, ale že je potřeba si uvědomit důležitost udržení dosaženého výsledku a potřeby vytvářet takové prostředí, ve kterém bude jeho udržování co nejsnadnější.“ (Interní materiály japonské firmy, 2008)

Tyto materiály jsou součástí vzdělávacího systému japonské firmy. Nejde však o cílený způsob rozvoje vedoucích pracovníků. Materiály jsou jim prostě poskytnuty a je na manažerech, jak s touto informací naloží. Díky volnému šíření pak tento materiál bude použit pro kurz rozvoje schopností manažerů.

18:30 Večeře.

19:30 - 22:00 Večerní program: Např. sportovní aktivity nebo společenské hry

Zaměřené na relaxaci a odpočinek, který manažerům pomáhá regenerovat.

3. Neděle - Den odjezdu.

8:00 - 9:00 Snídaně.

9:00 - 11:00 4. blok školení: Pokračování a závěr ze školení o rozvoji.

V poslední hodině mohou být nastíněny případy, jak zlepšovat svou rétoriku. Obsah školení v této části bude připravován dopředu těsně před školením. Bude se pravidelně aktualizovat a obsah hodin bude čistě záležet na přípravě školitele. Jako příklad pro zdokonalení rétorických schopností, který lze předložit manažerům:

„Technika asociací

Co způsobuje asociace?

Potenciál vlivu asociativní řeči byl znám už řečníkům v antickém Řecku. Vyvinuli řadu slovních figur, tj. kombinací slov v určitém pořadí, aby vyvolali nebo posílili asociativní účinky. Cílené použití vnitřních obrazů a představ (asociací) označuje antická rétorika pojmem *hypotyposis*.

Římští řečníci velebili možnosti účinku asociativního použití jazyka. Poznali, že konkrétní vizuální vjemy (například vjem bitvy) mají na lidi silnější účinek než pouhé jazykově abstraktní výklady.

Asociativní slova

Mnoho slov, jako například růže, dub, housle, v nás dají rovnou vzniknout obrazu. Toto nemohou způsobit všechna slova. Takzvaná funkční slova (například u, už, to, protože atd.) nejsou schopna vyvolat v duchu obraz. Slova, která vytvářejí obrazy, se nazývají také vizuální slova.

Kromě vyvolání obrazů mají slova ale ještě větší potenciál. Mohou vyvolávat vůně, chuťové vjemy, sluchové prožitky a vnímání jiných okolností. To se děje aktivizací nervových buněk v určitých oblastech našeho mozku. Můžete tak v druhých vyvolat asociaci, vůni nebo zvuk pouhým vyslovením určitého slova.

Jak dochází ke spojení v nervových sítích mozku, lze vysvětlit následovně:

Ve vývoji řeči jsme se jako děti naučili, že mnoho slov je užíváno v určitých stimulujících souvislostech. Slovo květina se zvláště často používá, když květinu pozorujeme, dotýkáme se jí, voníme k ní nebo ji trháme. Výskyt hláskové řady květina je tedy silně spojen s výskytem specifických podnětů. Víceméně všichni rodiče učí své děti mluvit tímto způsobem. Slyšíte hru na klavír, ukážete na klavír v pokoji a řeknete: „Klavír!“ Pak se otočíte k oknu, ukážete na něj a opakujete: „Okno!“ Toto spojení, jak vizuální, tak akustické nebo taktilní, zůstane po celý život.

Aby manažer dosáhl úspěchu použitím asociativních slov, je především důležité nepřehánět. Používat tato slova úsporně. Pečlivě je vybírat a dávat pozor, aby ve správný okamžik použil tato slova, od kterých si slibuje největší účinek.

Dbejte na to, aby volba asociativních slov odpovídala dosavadní linii vaší sebe prezentace: od korektního kolegy z controllingu se očekává jiná volba slov než od řidiče kamionu.

Asociativní neologismy

Cílená asociativní slova můžete vynalézat i sami. Slovní novotvary (neologismy) lze najít rychle: sestavte seznam se třemi sloupci. Na začátek dejte neutrální slovo, které se týká daného tématu, a spojte ho s něčím strašným nebo s něčím krásným - podle záměru.

Příklad: Vycházejme z toho, že cílem Vaší manipulace je pohnout (cílové) osoby k tomu, aby měly strach z konkurence. Seznam strukturujete podle následujícího vzoru:

Tématické slovo	Asociativní slovo	Asociativní neologismus
konkurenti	tsunami	tsunami konkurentů
konkurenti	lavina	lavina konkurence
konkurenti	proud	proud konkurentů
konkurenti	obr	konkurenční obr

Tímto způsobem vynalezená asociativní slova můžete pak vypointovaně použít:

- „Pak se přes nás převalí konkurenční tsunami, a co s námi bude?“
- Jestli se ta lavina konkurentů dá do pohybu, chraň nás pánbůh!“
- „Ten proud konkurentů vůbec neustává. Ještě držíme, ale jak dlouho to uстоjíme?!“ (BECK, Gloria, 2007)

11:30 Oběd.

13:00 - 16:00 Odjezd účastníků.

Pomůcky při školicím programu

Všechny kurzy jsou doprovázeny potřebným materiálovým zajištěním. Lze to rozdělit z dvou pohledů:

1. Potřeby manažerů.
2. Potřeby školitelů.

Potřeby manažerů

Manažeři si na všechny výše uvedené kurzy přivezou dostatek vlastních psacích potřeb a poznámkových bloků nebo sešitů. Zdá se to jako samozřejmost, ale je třeba na to vždy dopředu upozornit. Dalším podstatným prvkem pak je vhodné oblečení, pro případné sportovní aktivity, které budou upřesněny také předem

Potřeby školitelů

Každý ze školitelů má za povinnost se dopředu na daný kurz připravit. Udělá konkrétní plán, podle kterého se poté bude řídit.

1. Obsahy hodin.

Jsou-li k dispozici informace o zadavatelské firmě, popř. manažerů, kteří již navštívili nějaký z nabízených kurzů, použije školitel i tyto dostupné informace. Vybavení učeben pak bude dle nabídky míst, ve kterých bude kurz probíhat. A to zvláště půjde-li např. o vybavení typu promítací zařízení nebo bílá tabule. Flip chart bude součástí majetku firmy zajišťující kurz. Notebook, pro zadání informací přímo do elektronické podoby. Dokumenty potřebné k promítání, např. v Power pointu. Psací potřeby s tvrdou podkládací deskou s klipem pro přidržení papíru, aby si mohl neustále dělat poznámky. Podle poznámek pak může další hodinu přizpůsobit. Z poznámek bude také vycházet při psaní závěrečné zprávy do databáze i pro zadavatele. Zprávy pro zadavatele a pro vlastní společnost, které se budou dávat do databáze mohou být odlišné. S největší pravděpodobností budou odlišné téměř vždy.

2. Obsahy večerních, mimo pracovních aktivit.

Aktivity budou upřesňovány podle obsahu kurzu. Půjde-li o kurz, kde manažeři zlepšují svoje ekonomické vzdělání, budou aktivity zaměřeny na oddych a rekonvalescenci, aby v pondělí po kurzu nebyli unavení. Je třeba pracovat i odpočívat.

Půjde-li o kurz na zlepšení mezilidských vztahů ve firmě, pak půjde o aktivity podněcující týmového ducha a zaměření se na kooperaci a důvěru. Pro příklad se může jednat o aktivity:

1. Karetní hra Kent.
2. „Já Vám věřím“.
3. KK - Kooperující klacek.

Kent

V karetní hře Kent, jde o týmy tvořené ze dvou osob. Byl-li by lichý počet uchazečů, může se přidat školitel, ale to se za vhodné nedoporučuje. Při použití této hry je tedy nutné dopředu počítat se sudým počtem účastníků. Ve hře jde o komunikaci mezi dvěma spoluhráči. Cílem je nasbírat potřebný počet a druh karet. Na základě těchto získaných karet pak spoluhráč na svého druhého hráče vysílá předem sjednaný tajný signál. Uvidí-li spoluhráč znamení, řekne: „Kent“ a daný pár vyhrál hru. Proti hráči se tomu snaží zabránit a toto heslo mohou stopnout slovem „stop“. Při matení proti hráčů tým může blafovat, je třeba ostatní bystře sledovat a zároveň sledovat své karty, karty na stole a spoluhráče. Hlavním přínosem je komunikace. Jen dobrá spolupráce a domluva pomůže týmu vyhrát.

„Já Vám věřím“

Hra „já Vám věřím“ podporuje důvěru mezi lidmi ve skupině. Lze hrát v týmu s převahou mužů, protože půjde z části o sílu. Jeden si stoupne zády k ostatním např. vyšší židli, řekne: „Já Vám věřím!“ a padne rovně jako prkno na zad. Ostatní jej musí chytit a bezpečně postavit na zem. Důvěra je v týmu podstatná a boří komunikační bariéry.

KK

Třetím uvedeným způsobem pak je hra KK - Kooperující klacek. Při této hře mohou hráči použít pouze bříško ukazováčku jedné ruky. Na tento je všem položek klacek, ukazovátko nebo jiný rovný, ne příliš těžký předmět. Je třeba, aby sehráli svoje ukazováčky tak, aby byli schopni tento předmět nést. Je třeba, aby vůdcové potlačili snahu nést věc rychleji nebo výše. Ostatní pak musí také přidat ruku k dílu a nezaostávat a předmětu se stále dotýkat. Nikdo tedy nesmí být moc ani málo. Znovu jde o nalezení kompromisu, který vede k úspěšnému splnění cíle.

Při těchto aktivitách může školitel vést záznamy a poté stanovovat rekordy, popř. dělat statistiky oblíbenosti a tak dále.

Pro mimo pracovní aktivity musí dopředu školitel zvolit vhodné místo pro pořádání kurzu. Zvláště, půjde-li např. o specifický program. Např. s plaváním nebo tenisem.

Z vedení statistik poté budou vyhodnocovány přínosy aktivit z reakcí manažerů.

Závěrem lze říci, že existují rizika při výběru školícího centra. Lze nalézt manažerské kurzy, které pořádají skupiny, jako je např. Scientologická církev. Jejich kurzy jsou pak vedené v duchu jejich církevního zaměření a jejich výsledkem pak mají být další členové jejich církve.

Cena za kurz

Ceny se budou odvíjet od místa školení. Jinak bude stát ubytování ve čtyř hvězdičkovém hotelu a jinak ve tří hvězdičkovém. Stejně tak, jestli aktivity budou např. lezení po skále, jízda na koni, nebo hraní společenských her a bowling. Dalším nákladem pak budou materiály, které budou dány manažerům. Prostory použité pro školení - konferenční sály, školící místnosti apod.

Marže pak bude nastavena od 30 do 70% podle náročnosti přípravy a obsahu kurzů.

4.1 Cena za úspěch

Jak již jsem několikrát zmiňovala, za každý úspěch je potřeba nést oběti. Málokterý člověk je schopen si toto uvědomit. Ve většině případů lidé, kteří závidí těm úspěšným ani neví, co ten dotyčný musí obětovat pro to, aby jeho práce vedla k hodnocení: úspěšná práce. Ale stačí je s tím konfrontovat a ukáže se, že už zase tak závidět nebudou. Například vynikající atlet, který vyhrává jeden závod za druhým a stal se idolem pro mnohé jiné sportovce a mladé lidi, je jejich vzorem. Kdo si ale za tou vší slávou představí přísnou dietu, hodiny strávené v posilovně nebo žádné volné víkendy, protože jsou závody? Málo kdo. A hodně lidí by tuto cenu za úspěch neakceptovalo. Totéž platí pro úspěšné manažery. Lidé, obdivující jejich krásná auta, velké domy a drahé dovolené, už nevidí, že ráno vstává před sedmou a pracuje i po práci doma až do desíti hodin. Nepředstaví si, že jeho zodpovědnost je tak velká, že zodpovídá za životy svých zaměstnanců, nebo že ta drahá dovolená je jediné volno co v roce má, aby mohl strávit alespoň trochu času se svou rodinou.

Závěr

Tato práce zhodnotila, jak vypadá úspěšný manažer z pohledu českých vedoucích pracovníků. Jeho popis lze stručně shrnout do tří bodů:

1. Je vzdělaný.
2. Úspěšně řídí svůj tým.
3. Dosahuje měřitelných výsledků.

Tyto výsledky porovnála z mezinárodního hlediska. Z tohoto srovnání vyplynulo, že každý stát je dán nejen specifickými znaky jako je řeč, zvyky, geografie, ale také samozřejmě způsoby, jakými se hodnotí úspěch manažerů. Jedním ze společných znaků je vzdělání, jehož proces zdokonalování u manažerů nikdy nekončí.

Na základě tohoto zjištění byl sestaven program, jak se vedoucí pracovníci mohou vzdělávat sami nebo v kurzech. Na způsob vzdělávání v kurzech se lze dívat z několika hledisek:

1. Kurz pro zlepšení manažerského vzdělání v řízení firmy.
2. Kurz na zlepšení vztahů mezi manažery jedné firmy.
3. Kurz pro manažery z různých firem s alternativními způsoby rozvoje.

Přínosem pro firmu je jednoznačný výběr způsobu, kterým může své manažery dále rozvíjet. Ale také jednoduchý návod, jak může každý jednotlivý manažer rozvíjet sám sebe.

Protože práce na rozvoji manažerských kompetencí nikdy nekončí, je každý způsob, který nalezne konkrétní návod, přínosem.

Seznam použité literatury

- (1) BECK, G. *Zakázaná rétorika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2007. 266 s. ISBN 978-80-247-1743-2.
- (2) DLOUHÁ, D. a PAVLÍČKOVÁ, H. *Základy psychologie*. 2. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2001. 77 s. ISBN 80-7157-496-1.
- (3) DOSTÁL, P. *Pokročilé metody analýz a modelování v podnikatelství a veřejné správě*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2008. 340 s. ISBN 978-80-7204-605-8.
- (4) FRITZ, G. *Jak udělat kariéru. Tipy a triky úspěšných profesionálů*. 1. vyd. Praha : Nakladatelství Ikar Praha, spol. s r. o., 1996. 160 s. ISBN 80-85944-51-0.
- (5) HARVEY, Ch. *Úspěch máte ve vlastních rukách*. 1. vyd. Praha : SNTL – Nakladatelství technické literatury, 1990. 222 s. ISBN 80-03-00524-8.
- (6) <http://www.e15.cz/rozhovory/juerg-herbert-baertschi-drive-firmy-ceskeho-manazera-nechtely-dnes-ano-38120/>
- (7) Interní materiály japonské firmy, 2008.
- (8) KOMÁREK, J. *Studijní texty Vysoké školy Karla Engliše k předmětu Základy managementu*. 1. vyd. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, 2004.
- (9) NAGEL, K. *Úspěch! Strategie a metody*. Praha : Grada, a. s., 1992. 232 s. ISBN 80-85424-50-9.
- (10) NĚMEČEK, P. a ZICH, R. *Podnikový management 1*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
- (11) OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2400-3.
- (12) RAIS, K. a DOSKOČIL, R. *Risk management, studijní text pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., Brno, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510.
- (13) ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Computer Press, 2008. 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

- (14) TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- (15) VYSUŠIL, J. *Základy managementu*. 1. vyd. Praha : HZ Praha, s. r. o., 1996. 296 s. ISBN 80-86009-00-9.
- (16) ŽDÍMAL, M. *Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe*. 1. vyd. Praha : Management Press, Profit, a. s., 1992. 116 s. ISBN 80-85603-23-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Příčin je více a liší se jejich složení	72
Obrázek 2: Příčina je jedna, ale liší se její typ	72
Obrázek 3: Opatření proti zjištěným příčinám	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vyhodnocení dotazníkové akce v číslech	36
Tabulka 2: Souhrn výsledků mezinárodního srovnávání úspěšných manažerů	58

Seznam příloh

1. Dotazník: Úspěšný manažer.....	87
2. Seznam firem k dotazníkové akci.....	88
3. Seznam firem, které odepsali.....	99
4. Tabulka identifikující odpovídající manažery.....	105

Přílohy

Dotazník: Úspěšný manažer

Vypracovala: Bc. Lenka Spurná

1. Co si představujete pod pojmy „úspěšný manažer“ a „profesionální manažer“?
2. S jakým neobvyklým problémem, který se Vám vryl do paměti, jste se setkal/-a ve své praxi a s jakými důsledky jste to vyřešil/-a? (Např. stávka zaměstnanců, problémy s úřady apod.)

Velmi Vám děkuji za Váš čas!!!!

S pozdravem,

Bc. Lenka Spurná

Vyplněním a zasláním dotazníku dáváte souhlas k použití těchto informací pro Diplomovou práci Bc. Lenky Spurné v roce 2009. Všechny získané informace z dotazníku budou použity pouze pro účely Diplomové práce výše uvedené studentky.

Seznam firem k dotazníkové akci

Seznam je abecedně seřazený a jsou v něm vyznačené firmy, které odpověděli na výzvu o vyplnění dotazníku a také firmy, které se v tomto seznamu ukázaly jako v likvidaci nebo konkurzu.

Společnosti v likvidaci nebo konkurzu jsou označené šedým polem a celkem jich je 15. Společnosti, jejichž manažeři byli tak laskaví a ochotní a odpověděli na dotazník, jsou vyznačené tučným písmem a také jsou jejich názvy a číselné pořadí vycentrované, v buňce tabulky, na střed. Celkem se vrátilo, od oslovených firem, 59 vyplněných dotazníků.

Poř. Č.	Název firmy
1	1. FC SYNOT, a.s.
2	100 MEGA Distribution, s.r.o.
3	3P, spol. s r.o.
4	3V & H, s.r.o.
5	5 P Agency, spol. s r.o.
6	5M, s.r.o.
7	A + BX OKNA, s.r.o.
8	A § CE Group, s.r.o.
9	A PLUS, a.s.
10	A&CE Group, s.r.o.
11	A.M.O.S. DESIGN, s.r.o.
12	A.S.A. Služby Žabovřesky, s.r.o.
13	A-ASKA grafik, s.r.o.
14	AB AUTO Brno, spol. s r.o.
15	AB KOMPONENTY, s.r.o.
16	AB SUPPORT, s.r.o.
17	ABB LUMMUS GLOBAL, s.r.o.
18	ABBAS, a.s.
19	ABD Group, a.s.
20	ACARE, s.r.o.
21	ADAGRO, spol. s r.o.
22	ADEMO, s.r.o.
23	ADOSA, a.s.
24	AEC, spol. s r.o.
25	AERZEN CZ, s.r.o.
26	AETNA, spol. s r.o.
27	AG Systems, s.r.o.
28	AG TRANSPORT, s.r.o.
29	AGAMA, a.s.
30	Ager, spol. s r.o.
31	AGRIA DRÁSOV, spol. s r.o.
32	AGRIE, a.s.
33	AGRI-M, spol. s r.o.
34	AIRCRAFT

	INDUSTRIES, a.s.
35	AIS Servis, s.r.o.
36	AIS SOFTWARE, a.s.
37	AK signal Brno, a.s.
38	AL PLAST, spol. s r.o.
39	ALBO SCHLENK, a.s.
40	Alcomex Spring Works, s.r.o.
41	Alfa - COM, s.r.o.
42	ALFA - HELICOPTER, spol. s r.o.
43	ALFA-PROJ, spol. s r.o.
44	ALFE BRNO, spol. s r.o.
45	Allium, s.r.o.
46	ALSTOM POWER, s.r.o., ALSTOM Group
47	ALTA, a.s.
48	ALTECH, spol. s r.o.
49	ALUCAST, s.r.o.
50	AM servis plus, a.s.
51	AMAR Marketing, s.r.o.
52	AMBERG Engineering Brno, a.s.
53	AMCOBEX Information Technologies, s.r.o.
54	AMMI
55	AMTEK, s.r.o.
56	Andreas STIHL, spol. s r.o.
57	ANECT, a.s.
58	ANeT-Advanced Network Technology, s.r.o.
59	ANETE, spol. s r.o.
60	A-OKNA, s.r.o.
61	AP INVESTING, s.r.o.
62	APEA, spol. s r.o.
63	APIA CZ, s.r.o.
64	AppecAstro, spol. s r.o.

65	AQUA PROCON, s.r.o.
66	Aquatechnik, spol. s r.o.
67	AQUATERM, s.r.o.
68	ARGO BOHEMIA, s.r.o.
69	ARGO GROUP, a.s.
70	ARCH - polygrafické práce, spol. s r.o.
71	Arch.Design interier, s.r.o.
72	Aries - CZ, s.r.o.
73	ARKA SG, s.r.o.
74	ARKO TECHNOLOGY, a.s.
75	ARKTIDA PLUS, s.r.o.
76	ARKTIDA, spol. s r.o.
77	Arkys, s.r.o.
78	ARMO METAL, s.r.o.
79	Aromka Brno, s.r.o.
80	ARTAX, a.s.
81	ARTISYS, s.r.o.
82	ARTTEC, s.r.o.
83	ASANACE, spol. s r.o.
84	ASKO - nábytek, spol. s r.o.
85	ASKOM, a.s.
86	ASON, s.r.o.
87	Ataxo, s.r.o.
88	ATEH, spol. s r.o.
89	ATEX, spol. s r.o.
90	ATLANTIK Asset Management investiční společnost, a.s.
91	ATRIUM THERM, s.r.o.
92	AURA, s.r.o.
93	Austria Österreichische Hotelbetriebs, s.r.o.
94	AUSTRO DIESEL BOHEMIA s.r.o., v likvidaci
95	AUTEC, spol. s r.o.

96	AUTO - TRUCK STYL, a.s.
97	AUTO BOBRAVA, s.r.o.
98	Auto Fit, spol. s r.o.
99	AUTO H.B., spol. s r.o.
100	AUTO POKORNÝ, s.r.o.
101	Autocentrum RO,S a.s.
102	AUTOELEGANCE Brno, s.r.o.
103	AUTOGAMES CZ, s.r.o.
104	AUTOHANDL, s.r.o.
105	AUTOMEDIA, s.r.o.
106	Automotodrom Brno, a.s.
107	Autonova Brno, spol. s r.o.
108	AUTOSKLO ROGER, s.r.o.
109	AUTOSTYL BRNO, a.s.
110	AVANTA SYSTEME, spol. s r.o.
111	AVES PLUS, spol. s r.o.
112	AVG Technologies CZ, s.r.o.
113	AVION, spol. s r.o.
114	AWD Česká republika, s.r.o.
115	AXIMA, spol.s r.o.
116	AZ KLIMA, s.r.o.
117	AZ SERVIS, s.r.o.
118	AZP Brno, s.r.o.
119	B - UNIPACK, s.r.o.
120	B KONTAKT Security, s.r.o.
121	B.A.W.D.F., s.r.o.
122	B.D.I., spol. s r.o.
123	B.O.I.S. - FILTRY, spol. s r.o.
124	B+R automatizace, spol. s r.o.
125	BABY DIREKT, s.r.o.
126	Badger Meter Czech Republic, s.r.o.

127	BACHL, spol. s r.o.
128	BALÓNY KUBÍČEK, spol. s r.o.
129	BARCO, s.r.o.
130	Barvič a Novotný, spol. s r.o.
131	BAS ELEKTRA Brno, s.r.o.
132	BAUDE KABELTECHNIK, s.r.o.
133	BC LOGIA, a. s.
134	BCS ENGINEERING, a.s.
135	BD SENSORS, s.r.o.
136	BD-TOVA, s.r.o.
137	BEC, a.s.
138	BEG BOHEMIA, spol. s r.o.
139	BEGHELLI - ELPLAST, a.s.
140	BELT PLAST, s.r.o.
141	BEPATECH, spol. s r.o.
142	BERGER, s.r.o.
143	BERIT, a.s.
144	Bernex Bimetallic, s.r.o.
145	BEROFON CZ, a. s.
146	BEST BOJKOVICE, spol. s r.o.
147	BEST TRANSPORT, a.s.
148	BETA CONTROL, s.r.o.
149	BEVA, s.r.o.
150	BEXIM, spol. s r.o., v likvidaci
151	BGS LEVI Czech, a.s.
152	BIBUS, s.r.o.
153	BINOM, spol.s r.o.
154	BIOSTA, spol. s r.o.
155	BIOSTER, a.s.
156	BioVendor - Laboratorní medicína, a.s.
157	BIRKART Czech Republic, s.r.o.
158	BKE, a.s.

159	BKP Group, a.s.
160	BMT ČR, s.r.o.
161	BMT Medical Technology, s.r.o.
162	BMTI ČR, s.r.o.
163	Bobycentrum, s.r.o.
164	BODE PANZER, s.r.o.
165	BOLTON CZECHIA, spol. s r.o.
166	BOMAR, spol. s r.o.
167	BOMASO, a.s.
168	Brněnská továrna plstí, s.r.o.
169	Brněnské vodárny a kanalizace, a.s.
170	C.S.O., spol. s r.o.
171	CARENA CZ, a.s.
172	CASH REFORM, a.s.
173	CATEGORY, s.r.o.
174	CCV, s.r.o.
175	CDC DATA, s.r.o.
176	CENTA, s.r.o.
177	CENTIS, spol. s r.o.
178	CENTRUM INTEGROVANÝCH SLUŽEB, s.r.o.
179	CERKOM, spol. s r.o.
180	CEZAVA, a.s. Blučina
181	CFA+H, s.r.o.
182	CÍGLER SOFTWARE, a.s.
183	CIPRES FILTR BRNO, s.r.o.
184	CITY PAPER, spol. s r.o.
185	Clarima, s.r.o.
186	CLARUS PROFI, s.r.o.
187	CLASSIC PACK s.r.o., v konkurzu
188	CLEAN SERVIS, a.s.
189	COBRA - čalounictví, s.r.o.
190	Cola - transport, s.r.o.

191	COLOR CARS, spol. s r.o.
192	COLORLAK, a.s.
193	COLUMBUS IT Czech, s.r.o.
194	COMIMPEX, spol. s r.o.
195	COMPOLUX, spol. s r.o.
196	COOP MORAVA, s.r.o.
197	Cooptel, stavební, a.s.
198	COSS, s.r.o.
199	CRANESERVICE BRNO, s.r.o.
200	CSND, s.r.o.
201	CTZ, s.r.o.
202	CULLIGAN, s.r.o.
203	CYRRUS, a.s.
204	CZECH AIRCRAFT WORKS, spol. s r.o.
205	CZECH BIKE, a.s.
206	Czechprofil, s.r.o.
207	ČEBUS, dopravní a cestovní kancelář, s.r.o.
208	ČEGAN, s.r.o.
209	ČERVINKA - CZECH REPUBLIC, s.r.o.
210	Českomoravský cement a.s., nástupnická společnost
211	Českomoravský štěrk, a.s.
212	ČIPERKA, a.s.
213	Čokoládovny Fikar, s.r.o.
214	ČTYŘLÍSTEK, s.r.o.
215	D & M AUTODOPLŇKY, s.r.o.
216	D H J - KOVO, s.r.o.
217	D&S BRNO, s.r.o.
218	D.I.S., spol. s r.o.
219	D.L. PHARMA, spol. s r.o.
220	D.L.D. TRADING COMPANY, IMPORT-EXPORT,

	spol. s r.o.
221	D.L.S. company, s.r.o.
222	D.S. LEASING, a.s.
223	DABI EXPO, a. s., v likvidaci
224	DADDY TOYS, s.r.o.
225	DANIFERRA, spol. s r.o.
226	DARE - EUROOKNA, s.r.o.
227	Dat, s.r.o.
228	DAVAY, s.r.o.
229	Deceuninck, spol. s r.o.
230	DEICHMANN-OBUV, s.r.o.
231	DEKOR, s.r.o.
232	DELIKA H+H, spol. s r.o.
233	DELIKOMAT, s.r.o.
234	DELONG INSTRUMENTS, a.s.
235	DELTA FROZEN PRODUCTS, a.s.
236	DELTA PEKÁRNY, a.s.
237	DELTA Trans, spol. s r.o.
238	DEMONTA Trade SE
239	DERA FOOD TECHNOLOGY - CZ, s.r.o.
240	DESTILA, s.r.o.
241	Device Automation Czech, spol. s r.o.
242	DFK Cab, s.r.o.
243	DG TIP, spol. s r.o.
244	DICOM, spol. s r.o.
245	DIEFFENBACHER - CZ, hydraulické lis, s. r. o.
246	DIGITAL SERVICE, s.r.o.
247	DIOS TRADING, spol. s r.o.
248	DIPO ZAKÁZKOVÉ PRACOVNÍ ODĚVY, s.r.o.
249	DIRECT FILM, s.r.o.

250	DIRECT MEDIA, s.r.o.
251	DITIPO, a.s.
252	DL-SYSTEM, s.r.o.
253	DN FORMED Brno, s.r.o.
254	DOLINA Staré Město, a.s.
255	DOMOZ-MORAVIA, spol. s r.o.
256	Dopravoprojekt Brno, a.s.
257	DOSTING, spol. s r.o.
258	Drásov Siemens Electric Machines, s.r.o.
259	DRIBO, spol. s r.o.
260	DRUMAS, spol. s r.o.
261	Dřevomonta, s.r.o.
262	DUFONEV R.C., a.s.
263	DUHA SYSTÉM, spol. s r.o.
264	DUM MÓDY NEO, spol. s r.o.
265	DUO MODA, s.r.o.
266	DUR plus, spol. s r.o.
267	DÜRR ECOCLEAN, spol. s r.o.
268	E B M, spol. s r.o.
269	E S L, a.s.
270	E.S.G. European Software Group, a.s.
271	E+B textil, s.r.o.
272	EBIS, spol. s r.o.
273	EBM, s.r.o.
274	ECOFLUID GROUP, spol. s r.o.
275	Ecolab Hygiene, s.r.o.
276	ecommerce.cz,a.s.
277	eD´ system Czech, a.s. - pobočka Brno
278	EDUHA, s.r.o.
279	EEIKA Šafránek, s.r.o.
280	EGB MORAVA s.r.o.
281	EGP INVEST, spol. s

	r.o.
282	EGÚ Brno, a.s.
283	EGV, spol. s r.o.
284	EKOL, s.r.o.
285	EKOLAK, s.r.o.
286	EKONOMSERVIS, s.r.o.
287	EKOSPAR, s.r.o.
288	Ekostavby Brno, a.s.
289	EKOTEX, spol. s r.o.
290	ELAKOV, s.r.o.
291	ELEGIS, s.r.o.
292	ELEKTRO BRNO, a.s.
293	ELEKTRO SOCHOR, s.r.o. - ŠMERAL GROUP
294	ELEKTROBOCK CZ, s.r.o.
295	ELEKTROINSTA Brno, spol. s.r.o.
296	Elektromont Brno, akciová společnost
297	Elektromont servis Brno, spol. s r.o.
298	ELEKTROSYSTEM, s.r.o.
299	ELEKTROTEC, a.s.
300	Elektrozávody Brno, a.s.
301	ELGEO, spol. s r.o.
302	ELIMEX GROUP, a.s.
303	ELITA semenářská, a.s.
304	ELKO TRADING, spol. s r.o.
305	ELLO, s.r.o.
306	ELMONT GROUP, a.s.
307	ELPO elektroinstalace, s.r.o.
308	ELSPOL, s.r.o., v konkursu
309	ELSTAV, O.S. - s.r.o.
310	Elvastav, s.r.o.
311	ELVO, a.s.
312	EM Brno, s.r.o.
313	ENBRA, spol. s r.o.

314	Energetické strojírný Brno, a.s.
315	Energo-servis, spol. s r.o.
316	ENERGOVÝZKUM, s.r.o.
317	ENERGZET, a.s.
318	ENGAS, s.r.o.
319	ENORM Invest, a.s.
320	ENTEC, a.s.
321	ENVIROTREND, spol. s r.o.
322	ENVITES, spol. s r.o.
323	EPRIN, spol. s r.o.
324	ERDING, a.s.
325	ESOX, s.r.o.
326	ESPACE OK, s.r.o.
327	Essence International, s.r.o.
328	ESTA, spol. s r.o.
329	ESTOP, spol. s r.o.
330	EURECA SHOPS, s.r.o.
331	EUROKOV, s.r.o.
332	EUROPLAST Morava, s.r.o.
333	EUROPLAST, s.r.o.
334	EUROSAT CS, spol. s r.o.
335	EuroStar Brno, spol. s r.o.
336	EVEKTOR, spol. s r.o.
337	EVEKTOR-AEROTECHNIK, a.s.
338	Evropská databanka, a.s.
339	EXACT, s.r.o.
340	EXICOM, spol. s r.o.
341	EXIT GROUP, s.r.o.
342	EXMONT - Energo, a.s.
343	EXPO restaurace, a.s.
344	EXPOTEL, spol. s r.o.
345	EXPRESS-INTERFRACHT mezinárodní spedice CZ, s.r.o.

346	EXTERIER BETON, s.r.o.
347	Extra NET, s.r.o.
348	EZAMONT Group, a.s.
349	FABORY - CZ, s.r.o.
350	FALTON, s.r.o.
351	FAMA, spol. s r.o.
352	FAMKO, spol. s r.o.
353	FAnn parfumerie, s.r.o.
354	FATRA-HIF, s.r.o.
355	FERAMO METALLUM INTERNATIONAL, s.r.o.
356	FERROMORAVIA, s.r.o.
357	FIMES, a.s.
358	Finbau, a.s.
359	FINO - TRADE, s.r.o.
360	FIRESTA - Fišer, rekonstrukce, stavby a.s.
361	FIT PLUS BOHEMIA, s.r.o.
362	Flextronics Design, s.r.o.
363	FLORPLANT, s.r.o.
364	FLUIDTECHNIK BOHEMIA, s.r.o.
365	FONTANA R, s.r.o.
366	Form - Thermit, spol. s r.o.
367	FORMAN Brno, spol. s r.o.
368	FORMEX, s.r.o.
369	FORMIKA, s.r.o.
370	FORMSERVIS, spol. s r.o.
371	FORMTRADE, a.s.
372	FORSCHNER, s.r.o.
373	FOSAN, s.r.o.
374	FOSH FOTO, s.r.o.
375	FOTEX PLUS, a.s.
376	Futaba Czech, s.r.o.
377	GC SYSTÉM, a.s.
378	GOLDPRESS, s.r.o.

379	Group 4 Alarms, s.r.o.
380	HBH Projekt, spol. s r.o.
381	HOBAS CZ, spol. s r.o.
382	HOPE SPORT, s.r.o.
383	Hošek Motor, a.s.
384	Hotel ATLANTIS, a.s.
385	Hotel INTERNATIONAL Brno, a.s.
386	Hotel SLAVIA, spol. s r.o.
387	HOTEL SLOVAN
388	HT Floor, s.r.o.
389	HUTIRA - BRNO, s.r.o.
390	HUTIRA-PSV Ivančice, s.r.o.
391	HYDROCOM, spol. s r.o.
392	HYDROMA, spol. s r.o.
393	HYDROTECH, s.r.o.
394	HYUNDAI MOTOR ZLÍN, a.s.
395	HYVEco, s.r.o.
396	CHAPS, spol. s r.o.
397	CHEDO, spol. s r.o.
398	CHEDOS, s.r.o.
399	CHEMOPLAST, a.s.
400	CHEMPEX-HTE, a.s.
401	CHETENG, s.r.o.
402	CHIRONAX INVEST, s.r.o.
403	Chironax, spol. s r.o.
404	Chladservis VaRa, spol. s r.o.
405	I.B.A. holdings, a.s.
406	IBC Brno, spol. s r.o.
407	IBM Global Services Delivery Center Czech Republic, s.r.o.
408	ICZ, a.s. - pobočka Brno
409	IDS Scheer ČR, s.r.o.
410	IFE - CR, a.s.

411	im..., spol. s r.o.
412	iMi Partner, a.s.
413	IMOPRA, s.r.o.
414	IMOS Brno, a.s.
415	IMOS holding, a.s.
416	IMOS-HOTEL, s.r.o.
417	IMPACT INDUSTRY BRNO, a.s.
418	IMPS, a.s.
419	Imtradex, a.s.
420	INCO Brno, a.s.
421	INDUSTRIAL PRODUCTION, s.r.o.
422	IN-EKO TEAM, s.r.o.
423	INTAR, a.s.
424	Invos, spol. s r.o.
425	Inženýrské stavby Brno, spol. s r.o.
426	ITECO, s.r.o.
427	IVYISO, spol. s r.o.
428	IZOLAS, spol. s r.o.
429	IZOMEX, s.r.o.
430	J.S.C. Brno, s.r.o.
431	JABA, a.s.
432	Jáchymov invest, a.s.
433	JALTA Group, spol. s r.o.
434	JAMIBO, s.r.o.
435	JaNo, s.r.o.
436	Jaromír Steinhauser, s.r.o.
437	JASO-DISTRIBUTOR, s.r.o.
438	JASS, spol. s r.o.
439	JEREX, a.s.
440	JH - Jiří Holzer, s.r.o.
441	JICOM, spol. s r.o.
442	Jiří Fries - AUTOTRANSPORT, spol. s r.o.
443	JM-montáže, s.r.o.
444	JOK, a.s.
445	Jokova, s.r.o.

446	JOYCE ČR, s.r.o.
447	JULI Motorenwerk, s.r.o.
448	JV SERVIS, s.r.o.
449	K.E.I. GROUP, s.r.o.
450	KALÁB - stavební firma, spol. s r.o.
451	KALAHA, s.r.o.
452	Kámen Brno, spol. s r.o.
453	KAMEX TRANSPORT, s.r.o.
454	KAMEX, spol. s r.o.
455	KAMPOS, s.r.o.
456	KARAFKA, spol. s r.o.
457	KARDE, s.r.o.
458	Karlova pekárna, s.r.o.
459	KAROSERIA, a.s.
460	KARTON P + P, s.r.o.
461	Kartusek - EKOSTAV, s.r.o.
462	KASKO, spol. s r.o.
463	KASTEK komponenty, s.r.o.
464	KASVO, s.r.o.
465	KB Systems ČR, s. r. o., v likvidaci
466	KERAMONT group, s.r.o.
467	KG Process Innovations, s.r.o.
468	Kili, s.r.o.
469	KINOEXPORT, s.r.o.
470	KIRM, a.s.
471	Klas Neslovice, s.r.o.
472	KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.
473	KONTRAKT S, s.r.o.
474	KOOP - KONTAKT, spol. s r.o.
475	KORAL, s.r.o.
476	KORCO, spol. s r.o.
477	KORDIS JMK, spol. s r.o.
478	KOREKT DIPS, spol. s r.o.
479	KOVÁŘ plus, s.r.o.

480	KOVEX Brno, s.r.o.
481	KOVO - PLAZMA, s.r.o.
482	KOVO BATH, s.r.o.
483	Kovocité, a.s.
484	KOVOKON POPOVICE, s.r.o.
485	KOVOLIT Česká, spol. s r.o.
486	KOVOLIT, akciová společnost
487	KOVOMARKET, s.r.o.
488	KOVOP, spol. s r.o.
489	Kovoprojekta Brno, a.s.
490	Kovostal, s.r.o.
491	KOVOSTEEL, s.r.o.
492	Kovovýroba HOFFMANN, s.r.o.
493	Kovovýroba Marek a syn, s.r.o.
494	KP - mont, s.r.o.
495	KPM CONSULT, a.s.
496	KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s.
497	KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.
498	KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.
499	Kratochvíl parket profi, s.r.o.
500	KROKO, a.s.
501	Kros-Stav, a.s.
502	KULIČKOVÉ ŠROUBY KUŘIM, a.s.
503	Kv. Řezáč, s.r.o.
504	L & L, s.r.o.
505	LABTECH, s.r.o.
506	LAC, s.r.o.
507	LAKSYMA, a.s.
508	Lanarest Brno, a.s.
509	LANATEX, a.s.
510	LANCAR, spol. s r.o.
511	LARN SECURITY, s.r.o.
512	LASPON CZ, a.s.

513	LAVIMONT – modelárna, s.r.o.
514	LAVIMONT, spol. s r.o., v likvidaci
515	LEGA - INOX, spol. s r.o.
516	LEGIE GUARD service s.r.o.
517	LEIS, a.s.
518	Lesy města Brna, spol. s r.o.
519	LETASOL, spol. s r.o.
520	Lexmark International /Czech/, s.r.o.
521	LÍDL MUSIC, spol. s r.o.
522	LIGNOR centrum, s.r.o.
523	LIKOV Lipůvka, spol. s r.o.
524	LIMART, a.s.
525	LIMEXA, spol. s r.o.
526	LINEA Nivnice, a.s.
527	LINEKO, s.r.o.
528	Lingea, s.r.o.
529	LISI AUTOMOTIVE FORM, a.s.
530	LISOVNA AD, spol. s r.o.
531	Lisovna plastů Brno, s.r.o.
532	LITHOPLAST, s.r.o.
533	LOBSTAV, spol. s r. o.
534	Lom Skalka, s.r.o.
535	LOMY, s.r.o.
536	LOS KACHLOS, s.r.o.
537	M.O.S., spol. s r.o.
538	MAKITA, spol. s r.o.
539	MAKYTA CZ, a.s.
540	MANAG MS, a.s.
541	MANEO, s.r.o.
542	MAPLAST CZ, s.r.o.
543	MARBACH - ČESKÁ REPUBLIKA, spol. s r.o.
544	MARCO reklamní

	agentura, spol. s r.o.
545	Marketing Systems International, spol. s r.o.
546	MASAŘÍK, s.r.o.
547	Matador Česká republika, s.r.o.
548	MATE, a.s.
549	Mátl & Bula, spol. s r.o.
550	MAXPROGRES, s.r.o.
551	MBK Consulting, s.r.o.
552	MBNS Kovárna, s.r.o.
553	MBNS-International, spol. s r.o.
554	MEDAG, spol.s.r.o.
555	MEDIA PRESS, s.r.o.
556	Medica Publishing and Consulting, s.r.o.
557	MEDICOM INTERNATIONAL, s.r.o.
558	Mechanizační služby, s.r.o.
559	MEPRO, a.s.
560	MESIT PCB, spol. s r.o.
561	MIKROP ČEBÍN, a.s.
562	MIPAS, spol. s r. o.
563	MIPEXA, s.r.o.
564	MIRROR CZ, spol. s r.o.
565	MONTA, s.r.o.
566	MOOD International, s.r.o.
567	MORAVA PRINT, s.r.o.
568	MORAVIA CANS, a.s.
569	MORAVIA IT, a.s.
570	MORAVIA PROPAG, s.r.o.
571	MORAVIA-APEX, spol. s r.o.
572	MORAVOLESK, a.s.
573	MORAVOSTAV Brno, a.s. stavební

	společnost
574	Moravská Bastei MOBA, s.r.o.
575	Moravská stavební - INVEST, a.s.
576	Moravská typografie, a.s.
577	MOREAU AGRI, spol. s r.o.
578	MOTeC, spol. s r.o.
579	MOTIP DUPLI, s.r.o.
580	MOTORTEC, spol. s r.o.
581	MOUKA TIŠNOV, s.r.o.
582	MOZA, s.r.o.
583	MP-SOFT, a.s.
584	MTE, spol. s r.o.
585	MÜPO, spol. s r.o.
586	MUREXIN, spol. s r.o.
587	MUST CZ, spol. s r.o., v konkurzu
588	MUST SERVIS, s.r.o., v konkurzu
589	MZ - BIOCHEM, s.r.o.
590	Nábytek Brno, s.r.o.
591	NADOP - výroba nábytku, s.r.o.
592	Nářadí Veselý Brno, s.r.o.
593	NATEK, s.r.o.
594	NATOUR, spol. s r.o.
595	ND Logistics CZ, s.r.o.
596	NEJEZ stavebně zámečnické práce, spol. s r.o.
597	NEJLEPŠÍ BYDLENÍ, s.r.o.
598	NEPA, s.r.o.
599	NERA DISPLAYS, s.r.o.
600	NEROLI, s.r.o.
601	NET, s.r.o.
602	NETic, spol. s r.o.
603	NETPROSYS, s.r.o.
604	NETWORK GROUP, s.r.o.
605	NEW YORKER,

	s.r.o.
606	NIMOTECH, s.r.o.
607	NIOB FLUID, s.r.o.
608	NIOB, spol. s r.o.
609	NIVEKO, s.r.o.
610	NK BRNO Int., s.r.o.
611	Nová Mosilana, a.s.
612	NovaTech CZ, s.r.o.
613	NOVIKO, a.s.
614	Nunner, s.r.o.
615	O.M.B., s.r.o.
616	OBTES, s.r.o.
617	OCELPROFIL, s.r.o.
618	OK mont - STM, spol. s r.o.
619	OKAY, s.r.o.
620	OKNA, DVEŘE ..., s.r.o.
621	OKR okna, s.r.o.
622	OLLI ELEKTRO, s.r.o.
623	OLMAN, s.r.o.
624	OMNI - X CZ, s.r.o.
625	ORGREZ, a.s.
626	ORGREZ-R, a.s.
627	Orion OK, a.s.
628	ORIONREAL, spol. s r.o.
629	OSC, a.s.
630	OSEVA, AGRO Brno, spol. s r.o.
631	OTMA - Sloko, s.r.o.
632	OTR, s.r.o.
633	Outsourcing Solution, s.r.o.
634	P.F. art, spol. s r.o.
635	PALA, s.r.o.
636	PANBEX, s.r.o.
637	Panelárna St.Město, a.s.
638	PANEP, s.r.o.
639	PAPILLONS, a.s.
640	Papírna Moudrý, s.r.o.
641	PAPÍRNY BRNO,

	a.s.
642	PaPP, spol. s r.o.
643	PDC SIMOST, s.r.o.
644	PELL'S, s.r.o.
645	PEMM Brno, s.r.o.
646	PENAM, a.s.
647	Pent-uni, spol. s r.o.
648	PEVEKO, spol. s r.o.
649	PGI Morava, s.r.o.
650	PIKAZ BRNO, spol. s r.o.
651	PILGRAM, s.r.o., v konkurzu
652	PILOUS - pásové pily, spol. s r.o.
653	P-KOVO Brno, spol. s r.o.
654	Plast Brno, spol. s r.o.
655	PLASTMONT BUREŠ, s.r.o.
656	PLASTOCHEM Brno, spol. s r.o.
657	Plemenáři Brno, a.s.
658	PLISKA - PODLAHY, s.r.o.
659	PLIVA - Lachema, a.s.
660	POCLAIN HYDRAULICS, s.r.o.
661	POHANKA, spol. s r.o.
662	POINT CZ, s.r.o.
663	Pokorný, spol. s r.o.
664	POKROS, spol. s r.o.
665	Polygra, a.s.
666	POLYMER INSTITUTE BRNO, spol. s r.o.
667	POMORAVÍ Babice, a.s.
668	PONREPO, s.r.o.
669	Potrusil, s.r.o.
670	POWIX, s.r.o.
671	Pöyry Environment, a.s.
672	Pozemstav Brno, akciová společnost
673	PPH, s.r.o.

674	PRAKOM Brno, a.s.
675	Prefa Brno, a.s.
676	PREMIUM PLAST, spol. s r.o.
677	PRIMA BILAVČÍK, s.r.o.
678	PRINT-TYPIA, spol. s r.o.
679	Privileg, s.r.o.
680	ProEx 2000, spol. s r.o.
681	Profiplast, spol. s r.o.
682	Profištuk Brno, s.r.o.
683	PROGIO, a.s.
684	Progresklíma CZ, s.r.o.
685	Projekční kancelář PRIS, spol. s.r.o.
686	PROMÉDEA, spol. s r.o.
687	PROSPEKS-IT, a.s.
688	Prupos, s.r.o.
689	PRŮMSTAV BRNO, a.s.
690	Průmyslové stavitelství Brno, a.s.
691	První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s.
692	PŘEMYSL VESELÝ stavební a inženýrská činnost, s.r.o.
693	PS BRNO, s.r.o.
694	PTÁČEK - velkoobchod, a.s.
695	Pumpa, a.s.
696	Puruplast, a.s.
697	Purus, a.s.
698	Q.I.P., s.r.o.
699	QPV, spol. s r.o.
700	QUALIFORM, a.s.
701	QUAPROTEK CZ, s.r.o.
702	RACIOLA-JEHLIČKA, s.r.o.
703	RADIO PROGLAS, s.r.o.
704	Raja - Moravia, spol. s r.o.
705	RAMET C.H.M., a.s.

706	RAPHIA, s.r.o.
707	RAPO Brno, s.r.o.
708	RAŠINO, s.r.o.
709	RAVANNI, s.r.o.
710	RAVEN EU Advisory, a.s.
711	RAY SERVICE, s.r.o.
712	RCJ, s.r.o.
713	reca, spol. s r.o.
714	REDA, a.s.
715	REGAZ, s.r.o.
716	REKLAMA KUBÍČEK, spol. s r.o.
717	REKO, a.s.
718	REMA TIP TOP INCO - CZ, spol. s r.o.
719	REMET, spol. s r.o.
720	Reming, spol. s r.o.
721	ReMoS, spol. s r.o.
722	RENARDS, s.r.o.
723	RENAS, s.r.o.
724	RENISHAW, s.r.o.
725	RENOCAR, a.s.
726	RENOMAG, spol. s r.o.
727	RENOMIA, a. s.
728	RENOWELD, a.s.
729	REVOS, s.r.o.
730	REXEL CZ, s.r.o.
731	RITMO MODE, spol. s r. o.
732	RM SERVIS, s.r.o.
733	ROCHUS, spol. s r.o.
734	ROJAL, spol. s r.o.
735	ROMIKA INDUSTRIES, a.s., v konkurzu
736	ROmiLL, spol. s r.o.
737	ROPLASTO PROFILE, s.r.o.
738	ROS, a.s.
739	ROSOMAC, s.r.o.
740	ROUČKA SLÉVÁRNA, a.s.

741	Rozvody tepla, spol. s r.o.
742	RTB Holding, a.s.
743	RTP, spol. s r.o.
744	RTS Remont, s.r.o.
745	RTS, a.s.
746	RUMPOLD UHB, s.r.o.
747	Rusín a spol., spol. s r.o.
748	S E L F servis, spol. s r.o.
749	S.P.M.B., a.s.
750	SABE BRNO, s.r.o.
751	SACHARČUK, spol. s r.o.
752	SAJ, spol. s r.o.
753	SAMAB BRNO GROUP, a.s.
754	SAMIR, spol. s r.o.
755	SAND TEAM, spol. s r.o.
756	SANEKO, spol. s r.o.
757	SARES, spol. s r.o.
758	SAVER TOYS, s.r.o.
759	SCIA CZ, s r.o.
760	S-DENT, spol.r.o.
761	SDS EXMOST, spol. s r.o.
762	SEBAK, s.r.o.
763	SECURITY GROUP - S.G., spol. s r.o.
764	SECURITY TECHNOLOGIES, s.r.o.
765	SEKV, spol. s r.o.
766	SEMEKO, s.r.o.
767	SEPARA, s.r.o.
768	SERVIS CENTRUM, a.s.
769	SETRA, s.r.o.
770	SEVAS, spol. s r.o.
771	SEW - Eurodrive CZ, s.r.o.
772	Schenk - sportovní povrchy, spol. s r.o.
773	SICURIT CS, s.r.o.
774	SIDO, spol. s r.o.

775	Siempelkamp CZ, s.r.o.
776	SIGNAL PROJEKT, s.r.o.
777	Sika CZ, s.r.o.
778	SILICON GRAPHICS, s.r.o.
779	SIMACEK FACILITY CZ, spol. s r.o.
780	SIMOST, s.r.o.
781	SITA CZ s.r.o., provoz Tišnov
782	Skanska CZ region Brno, s.r.o.
783	Skanska DS, a.s.
784	SKANSKA DS, a.s., závod 77 - Mosty
785	SKRYJA, spol. s r.o.
786	SkyNet, a.s.
787	SKZ - LAMINO, s.r.o.
788	SLB, spol. s r.o.
789	SLEVÁRNA KUŘIM, a.s.
790	Slovácká Fruta, a.s.
791	Slovácké strojírny, a.s.
792	Slovácké vodárny a kanalizace, a.s.
793	SLOVLIKER ČR, s.r.o.
794	SMALT BRNO, spol.s r.o.
795	SMALTOVNA TUPESY, a.s.
796	SMC INDUSTRIAL AUTOMATION CZ, s.r.o.
797	SMS, spol. s r.o.
798	Soft ESOX, spol. s r.o.
799	SOLID Brno, s.r.o.
800	SOLITÉR BRNO, spol. s r.o.
801	SOMATI, s.r.o.
802	SONA, spol. s r. o.
803	SPECTRA System, spol. s r.o.
804	SPIN SERVIS, s.r.o.
805	SPKM, s.r.o.

806	SPOJMONT Brno, spol. s r.o.
807	Společnost SEVING, s.r.o.
808	SPOLMETAL, s. r. o., Slavkov
809	STAMIT, s.r.o.
810	STAPO MORAVA, a.s.
811	STAPPA mix, spol. s r.o.
812	STAR 21 Networks, a.s.
813	STAROBRNO, a.s.
814	STARPETROL, s.r.o.
815	Statestrong, s.r.o.
816	STAVEBNÍ FIRMA AVUS, spol. s r.o.
817	Stavební firma ŠMAK, s.r.o.
818	STAVEBNINY Kodrla, s.r.o.
819	Stavebniny Šťastný, spol. s r.o.
820	STAVEKO, s.r.o.
821	STAVOPROJEKTA stavební firma, a.s.
822	STAVOPROJEKTA, s.r.o.
823	STAVOREAL Brno, spol. s r.o.
824	STAVOS - LP, s.r.o.
825	STAVOS Brno, a.s.
826	STAVOSPOL, s.r.o.
827	Stavounie-CZ, s.r.o.
828	STAVPROGRES UB, s.r.o.
829	STAZEPO, a.s.
830	STEINHAUSER, s.r.o.
831	STIBA, s.r.o. - Aquacentrum Synot
832	STOLÁŘSTVÍ INTERIA, spol. s.r.o.
833	STRA, spol. s r.o.
834	Stráský, Hustý a partneři, s.r.o.
835	STROJÍRNA OSLAVANY, spol. s r.o.
836	Strojírny Brno, a.s.

837	STUARE, s.r.o.
838	SUAVITAS, s.r.o.
839	SUDOP BRNO, spol. s.r.o.
840	SUPER-KRETE CZECH, s.r.o.
841	SURFIN, s.r.o.
842	SVAZIKO, s.r.o.
843	SVIPP, s.r.o.
844	SVS - CORRECT, spol. s r.o.
845	Synerga, a.s.
846	Synot Auto, a.s.
847	SYNOT W, a.s.
848	SYSTEK, s.r.o.
849	SYSTRA, spol. s r.o.
850	ŠIMBERA, s.r.o.
851	ŠMERAL Brno, a.s.
852	Švamberk, spol. s r.o.
853	T E V O X, spol. s r.o.
854	T o c h á č e k, spol. s r.o.
855	T.O.O., spol. s r.o.
856	TAM Europe, s.r.o.
857	TAMDA, a.s.
858	TART, s.r.o.
859	TAVA Graphical, s.r.o., v konkurzu
860	TBG BETONMIX, a.s.
861	TBS Telnice, a.s.
862	TECHKO, spol. s r.o.
863	Technické sítě Brno, akciová společnost
864	TECHNOGROUP, s.r.o.
865	TECHNOLOGICKÉ CENTRUM, a.s.
866	TECHNOPARK CZ, s.r.o.
867	TECHSPORT, s.r.o.
868	TEKOO, spol. s r.o.
869	TEMPEX, s.r.o.
870	TENST, spol. s r.o.
871	TEPIZ, spol. s r.o.
872	TERM, spol. s r.o.

873	TERRA computer systems, s.r.o.
874	TESCAN, s.r.o.
875	TEST-LINE, Clinical Diagnostics, spol. s r.o.
876	TETRA PLUS, a.s., v konkurzu
877	THERMACUT, s.r.o.
878	Thermona, spol. s r.o.
879	THERMOTECHNIK A BOHEMIA, s.r.o.
880	Tiskárna EXPODATA - DIDOT, spol. s r.o.
881	Tišnovská dřevovýroba, s.r.o.
882	TITEX, s.r.o., v konkurzu
883	TOCOEN, s.r.o.
884	TOP OFFICE, spol. s r.o.
885	TOP servis, spol. s r.o.
886	TOPAGRA, spol. s r.o.
887	TOP-CLEAR, s.r.o.
888	TOPDOORS, s.r.o.
889	TOPEK, s.r.o.
890	Topení-izolace, Stavomontáže, s.r.o.
891	TOP-ENVI TECH Brno společnost, s r.o.
892	TOPGEO BRNO, spol. s r.o.
893	TOPSTAV, s.r.o.
894	TORA servis, s.r.o.
895	TOS KUŘIM-OS, a.s.
896	Tourbus, a.s.
897	Trade FIDES, a.s.
898	TRADECO, spol. s r.o.
899	TRADIX UH, a.s.
900	TRAN TRADING, s.r.o.
901	TRANS - TECHNIK, spol. s r.o.
902	TREBI-VYSO, s.r.o.
903	TREX International, spol. s r.o.

904	TRIBON, s.r.o.
905	TRIBOS AZ, s.r.o.
906	TRIBOTEC, spol. s r.o.
907	TRIGA COLOR, a.s.
908	Truck - servis Brno, s.r.o.
909	TRUCK TRADE, spol. s r.o.
910	TRYMET, s.r.o.
911	TTI, s.r.o.
912	TUFÍR, spol. s r.o.
913	TUPLEX, s.r.o.
914	TURBOCONSULT, s.r.o.
915	TVAR COM, spol. s r.o.
916	Tyco Electronics Czech, s.r.o.
917	Ty-net, spol. s r.o.
918	UHGAŠT, a.s.
919	UHS JAKOS, a.s.
920	UNICOM Agro, a.s., Brno, provozovna Tišnov
921	UNIS COMPUTERS, spol. s r.o.
922	UNIS COOL, s.r.o.
923	UNIS, spol. s r.o.
924	Unis-Jakos, s.r.o.
925	UNISTAV konstrukce, s.r.o.
926	UNISTAV, a.s.
927	UNITED PEOPLE, s.r.o.
928	UNIVERSUM, spol. s r.o.
929	UPS Technology, spol. s r.o.
930	Ústav aplikované mechaniky Brno, s. r.o.
931	Ústav využití plynu Brno, s.r.o.
932	UXA, spol. s r.o.
933	v.e.TERCIE, s.r.o.
934	V.P.M. - TRANS, s.r.o.
935	VA TECH WABAG Brno, spol. s r.o.

936	VADAS, spol. s r.o., v konkurzu
937	VALMONT CR, spol. s r.o.
938	VALOSUN, a.s.
939	VARMUŽOVA PEKÁRNA, spol. s r. o.
940	VARS BRNO, a.s.
941	VASILKA, s. r.o.
942	VAŠÍN PODLAHY, s.r.o.
943	VAŠSTAV, s.r.o.
944	VATEX, s.r.o.
945	VB LEASING CZ, spol. s r.o.
946	VEGILIFE ,s.r.o.
947	VECHRA Expres, spol. s r.o.
948	VELUX Česká republika, s.r.o.
949	Vema, a. s.
950	VERTIKAL PLUS, s.r.o.
951	VESP, s.r.o.
952	VHZ-DIS, spol. s r.o.
953	VIAPONT, s.r.o.
954	VICHR, spol. s r.o.
955	VOMA, s.r.o.
956	VOS & OK, spol. s r.o.
957	VSO DŘEVO, s.r.o.
958	VUES Brno, a.s.
959	VUCHZ, a.s.
960	VÚSH, a.s.
961	VUVL, a.s.
962	Vydavatelství Nekupto, spol. s r.o.
963	Vymyslický - Výtahy, spol. s r.o.
964	W.A.K., spol. s r.o.
965	WALTER CZ, s.r.o.
966	Walter, s.r.o.
967	WÄRME, spol. s r.o.
968	WILLIG, s.r.o.
969	WINSTON International, a.s.
970	WINSTON

	Production, s.r.o.
971	WOLSELEY CZECH REPUBLIK, spol. s r.o.
972	WOMBAT, s.r.o.
973	Wood Centre, s.r.o.
974	WYKOV, spol. s r.o.
975	YCNEGA technologies, s.r.o.
976	Z a B, s.r.o.
977	ZAFESCH, s.r.o.
978	ZASIS, s.r.o.
979	ZEAS Bánov, a.s.
980	ZEAS Nedakonice, a.s.

981	ZEAS Polešovice, a.s.
982	ZELENINA Brno, a.s.
983	ZEPIKO, spol. s r.o.
984	ZERAV, s. r.o.
985	ZESS, a.s.
986	ZETINA, spol. s r.o.
987	ZETOR, a.s.
988	ZETR UH, s.r.o.
989	ZEVETA AMMUNITION, a.s.
990	ZEVETA Bojkovice, a.s.

991	ZEVETA MACHINERY, a.s.
992	ZEVOS, a.s.
993	ZIPPP Brno, s.r.o.
994	ZKL Brno, a.s.
995	ZKL, a.s. - mateřská společnost ZKL Koncern ZKL na valivá ložiska
996	ZOKO, spol. s r.o.
997	ZONER software, s.r.o.
998	ZPA Brno, spol. s r.o.
999	ZPV Group, s.r.o.
100 0	ZZN POMORAVÍ, a.s.

Odpověděli manažeři následujících společností:

- 1) A&CE Group, s.r.o. - je auditorskou a poradenskou společností patřící ve svém oboru mezi deset největších společností v České republice.
- 2) AERZEN CZ, s.r.o. - dodává zařízení na výrobu a úpravu stlačeného vzduchu, na pneumatickou dopravu, pro biologické stupně čištění odpadních vod, kompresorová zařízení a dmychadlové agregáty pro stlačení procesních plynů a bio-plynů, kompresorová zařízení pro chladírenský průmysl a zabezpečuje servis a náhradní díly na dodávaná zařízení.
- 3) Allium, s.r.o. - systémový integrátor a dodavatel software na zakázku. Jedná se o aplikace v oblasti marketingu, ekonomický a účetní software, aplikace CTI (Computer Telephony Integration), a další.
- 4) ALSTOM POWER, s.r.o., ALSTOM Group - je světovým specialistou v oblastech energetických a dopravních systémů.
- 5) ANETE, spol. s r.o. - je systémovým integrátorem v oblasti platebních a identifikačních systémů na českém a slovenském trhu. V návaznosti na jednoznačnou identifikaci osob „Jedna karta stačí“, nabízíme komplexní služby při řešení stravování, docházky, přístupů, zabezpečení Současně nabízíme řešení v oblastech vjezdů a provozu parkovišť, prodeje zboží a služeb.
- 6) APIA CZ, s.r.o. - Jednou z hlavních činností firmy APIA CZ s.r.o. je velkoobchod s dováženými obrubami a slunečními brýlemi světoznámých návrhářů a značek.
- 7) Arkys, s.r.o. - hlavní náplní této firmy je výroba a prodej drátěných kabelových žlabů MERKUR.
- 8) B.A.W.D.F., s.r.o. - poskytuje služby v oblasti nákladní letecké přepravy a servis, který s tím souvisí. Nákladní letecká přeprava směřuje z letiště Brno-Tuřany přes vybrané destinace na všechny kontinenty světa.
- 9) B.O.I.S. - FILTRY, spol. s r.o. - výzkum a vývoj netkaných textilií, filtrace a ochrany proti zbraním hromadného ničení, provádění zahraničního obchodu s vojenským materiálem.
- 10) Badger Meter Czech Republic, s.r.o. - vyrábí průtokoměry a podílí se také na vývoji těchto měřidel.

- 11) BC LOGIA, a. s. - poskytuje zákazníkům metodou systémového integrátorství dodávky vyspělých informačních technologií, a to jak část HW, tak i SW a návazně tak poskytuje potřebné "know - how".
- 12) BEGHELLI - ELPLAST, a.s. - výroba osvětlovací techniky.
- 13) BMT Medical Technology, s.r.o. - vyvíjí, vyrábí a dodává široký sortiment parních, horkovzdušných a chemických sterilizátorů, laboratorních sušáren a inkubátorů a nerezového nábytku.
- 14) Clarima, s.r.o. - moderní úklidová firma, která dlouhodobě poskytuje úklidové služby, včetně tzv. facility servisu, zejména ve zdravotnických zařízeních, vzdělávacích ústavech, výrobních areálech a administrativních centrech.
- 15) Českomoravský cement a.s., nástupnická společnost - je největším výrobcem cementu v České republice a je součástí skupiny HeidelbergCement, která patří k největším výrobcům stavebních hmot na světě.
- 16) E.S.G. European Software Group, a.s. - firma s mnohaletými zkušenostmi v oblasti provozu výherních hracích přístrojů a videoloterních terminálů, zajišťuje vlastní profesionální vývoj kabinetů a her s originálním softwarem KAJOT, který garantuje všem hráčům vysoký zážitek ze hry.
- 17) ELAKOV, s.r.o. - firma je zaměřena na přesné obrábění frézováním a soustružením.
- 18) ELEKTROINSTA Brno, spol. s.r.o. - provádí kompletní práce v oborech: rozvody NN napětí a hromosvody, rozvody slaboproudu, mikrovlnný přenos informací, realizace stanic GSM a UMTS a projektové práce a inženýrskou činnost.
- 19) EPRIN, spol. s r.o. - zajišťování automatické identifikace.
- 20) EXACT, s.r.o. - oblasti podnikání: realitní server Reals.cz a Realityabydlení.cz, účetní, ekonomické a finanční poradenství, vedení účetnictví a mezd, reklama a marketing, výroba gastro doplňků, služby v oblasti IT, nákup a prodej, zpracování dat, balící činnost.
- 21) FIT PLUS BOHEMIA, s.r.o. - prodej potřeb pro fitness a bodybuilding.
- 22) FORMTRADE, a.s. - spolehlivý partner pro realizaci kompletních technologických pracovišť, rekonstrukcí a modernizací provozů a dílen, poradenskou a inženýrskou činností v investiční výstavbě, v zabezpečení

kompletní projektové dokumentace, dodávek, montáže či demontáže a uvádění do provozu.

- 23) FOSH FOTO, s.r.o. - síť maloobchodních prodejen zaměřená na prodej sortimentu Foto-Kino-Dalekohledy a s tím souvisejícího příslušenství.
- 24) Futaba Czech, s.r.o. - výroba automobilových dílů, vývoj a produkce lisovacích forem a kancelářské techniky.
- 25) HOBAS CZ, spol. s r.o. - výroba potrubních systémů.
- 26) HOTEL SLOVAN - tříhvězdičkový hotel v centru Brna s vlastními garážemi a řadou společenských středisek.
- 27) CHAPS, spol. s r.o. - tvorba specializovaných dopravních software na zakázku.
- 28) CHETENG, s.r.o. - pro své zákazníky zajišťuje dodávky investičních celků na klíč, případně jejich částí a to zejména v oborech výroby: zpracování ropy, chemická výroba, ekologické projekty a stavby, biotechnologie, farmaceutika, gumárenská a plastikářská výroba, zařízení na dělení vzduchu, zpracování a výroba potravin, stavební výroba/ocelové konstrukce.
- 29) JOYCE ČR, s.r.o. - specializuje se na dodávky koncových zařízení a služeb pro přístup k internetu a k podnikovým aplikacím, komplexní řešení telefonie, bezpečnosti a přístupu k internetu, divize Fotovoltaika (FV) se úspěšně věnuje projektům v oblasti využívání energie slunce.
- 30) JULI Motorenwerk, s.r.o. - patří k největším světovým výrobcům manipulační techniky.
- 31) KAMEX, spol. s r.o. - těžba a úprava kamene.
- 32) KASKO, spol. s r.o. - vývoj a vstřikování plastových výlisků, konstrukce, výroba forem a nástrojů.
- 33) LABTECH, s.r.o. - zabývající se laboratorními rozbory a zkouškami, prodejem, servisem a aplikační podporou laboratorní instrumentace, mechanických zkušebních zařízení, průmyslových testovacích zařízení a vakuové techniky. Společnost rovněž vyrábí vlastní analytické přístroje a příslušenství.
- 34) Lingea, s.r.o. - vývoj a prodej lingvistických technologií a elektronických překladových slovníků.
- 35) Lom Skalka, s.r.o. - těžba a zpracování kamene.

- 36) MBNS-International, spol. s r.o. - zajišťování potřeb provozovatelů chemického a petrochemického průmyslu při dodávkách náhradních dílů, opravách a rekonstrukcích stávajících provozů.
- 37) MTE, spol. s r.o. - pacientům s diabetes mellitus (cukrovka) dodává glukometry a testovací proužky, inzulinové pumpy, inzulinová pera, jehly a stříkačky, ponožky pro diabetiky a diabetickou obuv Baťa.
- 38) NIVEKO, s.r.o. - firma nabízí komplexní služby v oblasti bazénů a bazénového příslušenství.
- 39) OCELPROFIL, s.r.o. - výroba svařovaných trubek a jáklových profilů
- 40) Potrusil, s.r.o. - výroba a dodání vybavení kancelářských a školních prostor, dětských a studentských pokojů, kuchyní a atypického nábytku na míru.
- 41) PRAKOM Brno, a.s. - prádelna zajišťuje praní prádla pro nemocnice a jiná zdravotnická zařízení, hotely a ostatní, chemické čištění a pronájem prádla, sběrna nabízí praní a čištění prádla a oděvů z textilu, kůží a kožešin.
- 42) PRIMA BILAVČÍK, s.r.o. - nabízí přístroje pro měření a metrologii, komunální měřidla, souřadnicové měřicí stroje, multisenzové měřicí stroje, optické přístroje, drsnoměry, kruhoměry a konturography.
- 43) PROMÉDEA, spol. s r.o. - zajišťování rozhlasové reklamy
- 44) Prupos, s.r.o. - obchodní činnost.
- 45) První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s. - dodávky, rekonstrukce a modernizace topárenských a energetických kotlů a kotlů na spalování biomasy.
- 46) REKLAMA KUBÍČEK, spol. s r.o. - vyrobí nafukovadla, nafukovací 3D reklamu a heliové poutače, návrhy, projekce a realizace textilních zastřešení budov i volných prostor, výroba, prodej a pronájem velkoprostorových a party stánů, hal, jedno a dvouplášťových stánů.
- 47) RENARDS, s.r.o. - poskytování poradenství městům a podnikům zejména pro získání dotace z EU fondů.
- 48) S.P.M.B., a.s. - Pronájem obchodních a skladovacích prostor.
- 49) SILICON GRAPHICS, s.r.o. - kompletní nabídka výkonných serverových a paměťových řešení SGI spolu s pokrokovými profesionálními službami a podporou.

- 50) SLÉVÁRNA KUŘIM, a.s. - výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny, opracování odlitků, zhotovení modelů.
- 51) SOMATI, s.r.o. - prodej výrobků v oblasti integrované požární ochrany.
- 52) SPIN SERVIS, s.r.o. - nabízí publikační tiskové systémy, stroje pro málonákladový tisk, černobílé, barevné, velkoformátové tiskárny, multifunkční kopírky, analýza potřeb, návrh řešení, prodává CD, LCD monitory, dataprojektory a spotřební materiál.
- 53) STOLARSTVÍ INTERIA, spol. s.r.o. - zakázková výroba nábytku, oken, dveří, kompletní realizace.
- 54) SUDOP BRNO, spol. s.r.o. - inženýrské projekty, projektové studie, inženýrské služby v oblasti energetiky a elektroniky.
- 55) ŠIMBERA, s.r.o. - výroba interiérových dveří a zárubní z přírodních materiálů (vnitřní dřevěné dveře a zárubně) je jejich specializace.
- 56) TECHNOGROUP, s.r.o. - výroba, prodej a export speciální pracovní a bezpečnostní obuvi.
- 57) TERRA computer systems, s.r.o. - nabízí komplexní služby v oblasti duplikace, potisku, balení disket a CD.
- 58) ZEVETA AMMUNITION, a.s. - výroba vojenské munice a provádění delaborace.
- 59) ZONER software, s.r.o. - firma se zabývá vývojem a prodejem software pro úpravu digitálních fotografií, poskytuje profesionální webhosting, serverhosting a registraci domén, řešení pro výstavbu a provoz internetových obchodů - e-shopy, vydavatelství knih Zoner Press.

Tabulka identifikující odpovídající manažery

Tabulka obsahuje názvy firem, také jména manažerů podepsaných pod vyplněným dotazníkem, jejich pozice a emailový kontakt přímo na tyto vedoucí pracovníky:

Poř. č.	Název firmy	Manažer	Pozice	Kontakt
1	A&CE Group, s.r.o.	Jitka Nejedlá	Za skupinu A&CE Group, s.r.o.	j.nejedla@ace.cz
2	AERZEN CZ, s.r.o.	Ing. Oto Zwettler	Jednatel společnosti	oto.zwettler@aerzen.cz
3	Allium, s.r.o.	Ing. Zdeněk Fiedler		Fiedler@allium.cz
4	ALSTOM POWER, s.r.o., ALSTOM Group	Pavel Heger	Project Execution Director - EBR	pavel.heger@power.alstom.com
5	ANETE, spol. s r.o.	Anna Peterková	Vedoucí ekonomicko-personálního oddělení	Anna.Peterkova@anete.cz
6	APIA CZ, s.r.o.	Eva Borská		borska@ocniptika.com
7	Arkys, s.r.o.	Aleš Měřinský	Obchodní ředitel společnosti	merinsky@arkys.cz
8	B.A.W.D.F., s.r.o.	Radek Svoboda	Manažer firmy	radek.svoboda@bawdf.cz
9	B.O.I.S. - FILTRY, spol. s r.o.	Jan Kučera		jan.kucera@bois-filtry.cz
10	Badger Meter Czech Republic, s.r.o.	Ivo Tomáš		itomas@badgermeter.cz
11	BC LOGIA, a. s.	Ivan Vystrčil		vystrcil@BCLogia.cz
12	BEGHELLI - ELPLAST, a.s.	Ing. Radim Linka	Finanční a personální ředitel	radim.linka@beghelli.cz
13	BMT Medical Technology, s.r.o.	Ing. Milan Krajcar	Jednatel společnosti	milan.krajcar@bmt.cz
14	Clarima, s.r.o.	Pavel Štěpán		stepan@clarima.cz
15	Českomoravský cement a.s., nástupnická společnost	Miroslav Příkopa	Vedoucí marketingu a komunikace HC ČR	Miroslav.prikopa@cmcem.cz
16	E.S.G. European Software Group, a.s.	JUDr. Jiří Nešpor	Marketing & business manager	nespor@kajot.cz
17	ELAKOV, s.r.o.	Libor Tioka	Manažer firmy	libor.tioka@elakov.cz
18	ELEKTROINSTA Brno, spol. s.r.o.	Josef Jiránek		jjirane@elektroinsta.cz
19	EPRIN, spol. s r.o.	Zděnek Sedlák	Ředitel společnosti	zsedlak@eprin.cz
20	EXACT, s.r.o.	Ivo Karpianus	Ředitel společnosti	karpianus@exact.cz
21	FIT PLUS BOHEMIA, s.r.o.	Marek Grufík	Obchodní ředitel	grufik@fitplus.cz
22	FORMTRADE, a.s.	Ing. František Basovník	Ředitel	info@formtrade.cz
23	FOSH FOTO, s.r.o.	Pavel Jíša		jisa@azfoto.cz
24	Futaba Czech, s.r.o.	Ing. Bohumír Spurný	Production Manager -Welding shop	bspurny@upcmail.cz

25	HOBAS CZ, spol. s r.o.	Richard Vlček	Ředitel společnosti	richard.vlcek@hobas.com
26	HOTEL SLOVAN	Ing. Ivo Skalický	Obchodní náměstek	hotel@hotelslovan.cz
27	CHAPS, spol. s r.o.	Tomáš Chlebníčan		tchlebnican@chaps.cz
28	CHETENG, s.r.o.	Mgr. Marta Škodová	Public Relations	skodova@cheteng.cz
29	JOYCE ČR, s.r.o.	Ing. Michal Kališ	Obchodní ředitel	michal.kalis@joyce.cz
30	JULI Motorenwerk, s.r.o.	Vladimír Klevar	Ředitel společnosti	KLEVAR@JULI.CZ
31	KAMEX, spol. s r.o.	Jiří Docek		docek@kamex.cz
32	KASKO, spol. s r.o.	Ing. Petr Sklenář	Ředitel úseku ekonomiky a personalistiky	sklenar@kasko.cz
33	LABTECH, s.r.o.	Antonín Povolný	Managing director	antonin.povolny@labtech.eu
34	Lingea, s.r.o.	David Jón	Manažer obchodního oddělení	david.jon@lingea.cz
35	Lom Skalka, s.r.o.	paní Trávníčková		lom.skalka@tiscali.cz
36	MBNS-International, spol. s r.o.	Ing. František Navrátil		zufr@centrum.cz
37	MTE, spol. s r.o.	Mgr. Lukáš Neustupa	Product and sales manager	neustupa@mte.cz
38	NIVEKO, s.r.o.	Ing. Šimon Janča		simonjanca@niveko.cz
39	OCELPROFIL, s.r.o.	pan Kratochvíl	Jednatel společnosti	chumlen@ocelprofil.cz
40	Potrusil, s.r.o.	Ing. Josef Chudáček	Manažer výroby	josef.chudacek@potrusil.cz
41	PRAKOM Brno, a.s.	Ing. Nad'a Zugarová		zugarova@prakom.cz
42	PRIMA BILAVČÍK, s.r.o.	Marcela Koudelová		marcela.koudelova@prima-bilavcik.cz
43	PROMÉDEA, spol. s r.o.	Iva Cabálková	Program director	icabalkova@hady.kiss.cz
44	Prupos, s.r.o.	Ing. Miroslav Prudký	Majitel společnosti	mira.prudky@gmail.com
45	První brněnská strojírna Brno DIZ, a.s.	pan Koudelka		koudelka.vladimir@pbs.cz
46	REKLAMA KUBÍČEK, spol. s r.o.	Miroslav Loup	Obchod/sales/verkauf	loup@kubicekairtex.cz
47	RENARDS, s.r.o.	Ing. Dušan Fibingr, Ph.D.	Ředitel společnosti	fibingr@renards.cz
48	S.P.M.B., a.s.	Ing. Dušan Nevrtal	Ředitel společnosti	Nevrtal@spmb.cz
49	SILICON GRAPHICS, s.r.o.	Michal Klimeš		michalk@sgi.com
50	SLÉVÁRNA KUŘIM, a.s.	Ing. Jaroslava Vyskočilová		vyskocilova@slevarna-kurim.cz
51	SOMATI, s.r.o.	Wouter Walraed		wwd@somati.cz
52	SPIN SERVIS, s.r.o.	Kamil Bednář	Ředitel společnosti	kamil.bednar@spinservis.cz

53	STOLÁŘSTVÍ INTERIA, spol. s.r.o.	pan Toufar		toufar@interia.cz
54	SUDOP BRNO, spol. s.r.o.	Ing. František Mráz	Jednatel a ředitel společnosti	fmraz@sudop-brno.cz
55	ŠIMBERA, s.r.o.	Jan Čuba		j.cuba@simbera.cz
56	TECHNOGROUP, s.r.o.	Ing. Klára Zemanová		klara@technogroup.cz
57	TERRA computer systems, s.r.o.	Soňa Koudarová	Jednatel společnosti	SKoudarova@terra.cz
58	ZEVETA AMMUNITION, a.s.	Karel Špirko	Strategic Marketing Director	kspirko@zeveta.cz
59	ZONER software, s.r.o.	Pavel Minář	Ředitel divize software	pavel.minar@zoner.com